

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS
A LA EMPRESA “LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS”

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MICHELLE ALEXANDRA MORALES TAYO

DIRECTOR: MGTR. FABIÁN CUEVA

QUITO, FEBRERO 2015

Director:

Ing. Fabián Cueva

Informantes:

Dr. José Torres

Dipl. David Hidalgo

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su esfuerzo constante, su apoyo incondicional y la educación en valores que me han otorgado durante estos años, la cual me ha permitido lograr esta importante meta para mi vida.

A mi esposo por ser ése compañero fiel y solidario que con su apoyo y cariño me impulsó cada día para conseguir mis metas.

A mi hermano que supo ser amigo, maestro, guía y ejemplo de persona; que contribuyó a mi desarrollo intelectual y emocional durante esta etapa estudiantil.

A mis amigos Juan José Calderón, Lisseth Coronado, Andrea Espinosa y Jessica Oña quienes llenaron de alegría mis días estudiantiles y me enseñaron el significado de la verdadera amistad.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. MARCO TEÓRICO, 2

- 1.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO, 2
 - 1.1.1. La Planeación, 2
 - 1.1.2. La Organización, 4
 - 1.1.3. La Dirección, 4
 - 1.1.4. El Control, 6
- 1.2. LA ORGANIZACIÓN COMO ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, 8
 - 1.2.1. Análisis Conceptual, 8
 - 1.2.2. Importancia de la Etapa de la Organización, 10
 - 1.2.3. Etapas de la Organización, 11
 - 1.2.4. Modelos de Estructuras Organizacionales, 13
- 1.3. LAS TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN, 15
- 1.4. EL ANÁLISIS DE PUESTOS, 16
 - 1.4.1. Concepto, 16
 - 1.4.2. Objetivos, 18
 - 1.4.3. Ventajas, 19
 - 1.4.4. Contenido, 19
- 1.5. LOS ORGANIGRAMAS, 22
 - 1.5.1. Concepto, 22
 - 1.5.2. Clasificación, 22
 - 1.5.3. Diseño de Organigramas, 23
- 1.6. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, 25
 - 1.6.1. Concepto, 25
 - 1.6.2. Objetivos, 26
 - 1.6.3. Clasificación, 26
- 1.7. LA CALIDAD EN EL ECUADOR, 31
 - 1.7.1. Concepto de Administración de la Calidad Total, 31
 - 1.7.2. Estándar de Calidad ISO 9000, 34
- 1.8. LA TEORÍA DE DEMING, 35
 - 1.8.1. Biografía de Edwards Deming, 35
 - 1.8.2. El Ciclo de Deming, 36
 - 1.8.3. Los 14 Puntos de Deming, 37

2. ASPECTOS GENERALES, 40

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA LOGIKADESIGN, 40

- 2.1.1 Reseña histórica de la empresa, 40
- 2.1.2 Misión, 41
- 2.1.3 Visión, 41
- 2.1.4 Objetivos organizacionales, 42
- 2.1.5 Valores corporativos, 43

2.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA, 43

2.3 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO, 46

2.4 ANÁLISIS EXTERNO, 48

- 2.4.1 Análisis del entorno Político, 48
- 2.4.2 Análisis del entorno Económico, 49
- 2.4.3 Análisis del entorno Social, 49
- 2.4.4 Análisis del entorno Tecnológico, 49

2.5 ANÁLISIS INTERNO, 50

- 2.5.1 Análisis FODA, 50
- 2.5.2 Identificación de la Cadena de Valor, 52
- 2.5.3 Análisis de costos, 54

3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ACTUALES, 60

3.1 MODELO OPERATIVO, 60

3.2 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACTUALES, 63

- 3.2.1 Ofertas de Servicio, 64
 - 3.2.1.1 Procedimiento: Ofertas Sector Público, 64
 - 3.2.1.2 Procedimiento: Ofertas Sector Privado, 66
- 3.2.2 Estudio de Mercado, 68
 - 3.2.2.1 Procedimiento: Levantamiento de información (Campo), 68
 - 3.2.2.2 Procedimiento: Procesamiento de información, 70
 - 3.2.2.3 Procedimiento: Análisis de información, 72
- 3.2.3 Servicio Post-Venta, 74
- 3.2.4 Direccionamiento Estratégico, 76
- 3.2.5 Gestión de la Calidad, 78
- 3.2.6 Gestión de Talento Humano, 80
- 3.2.7 Gestión de Compras, 82
- 3.2.8 Gestión Financiera, 84

4. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 86

4.1. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 86

- 4.1.1. Base Legal, 86
- 4.1.2. Objetivo del Manual, 86
- 4.1.3. Metodología de Investigación, 87
- 4.1.4. Manual de Puestos y Funciones, 88

4.1.5. Manual de Procedimientos, 103

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 147

CONCLUSIONES, 147

RECOMENDACIONES, 148

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de éste proyecto es proponer una mejora de procesos a partir de la creación de un manual de procedimientos que incluya una descripción de procesos, responsabilidades, con el fin de proporcionar una herramienta que permita garantizar eficiencia y efectividad durante los procesos realizados en la empresa, mediante el conocimiento de la fundamentación teórica para la elaboración de manuales de procedimientos organizacionales, el análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa LOGIKA Inteligencia de Mercados, la identificación de debilidades durante los procesos realizados en la empresa, para así poder analizar la necesidad de una redefinición de los procedimientos y recopilar en un solo documento la información necesaria para el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos. La metodología utilizada para el siguiente documento ha sido la observación directa, a través de haber trabajado en cada una de las áreas por períodos de una semana, interactuando con los empleados y realizando preguntas orientadas a obtener información relevante para la elaboración del manual. Una vez terminada esta fase, se mantuvo una reunión con los diferentes gerentes para cotejar la información y verificar su autenticidad. Para los directivos se procedió con una entrevista con el fin de conocer las funciones del cargo previa a la propuesta de modificaciones.

INTRODUCCIÓN

LOGIKA Inteligencia de Mercados, es una empresa dedicada a la investigación de mercados especializada en: Marketing directo, telemarketing, publicidad. La empresa funciona desde hace diecisiete años, ejerciendo su labor constante de servir a múltiples empresas de todo giro y ámbito, tanto nacionales como extranjeras con objetividad, veracidad y puntualidad. En la actualidad por el nivel de ventas y empleados que mantiene, se clasifica como una microempresa. A pesar del tiempo que ha permanecido en el mercado LOGIKA no cuenta con un manual general de políticas y procedimientos que permita administrar de una manera eficaz los imprevistos que existen dentro de las diferentes operaciones que ésta realiza. La empresa se ha mantenido operando de una forma empírica en sus actividades, lo que ha motivado en algunas ocasiones a tener inconvenientes en los procesos internos. El problema aparece desde que el cliente se contacta con la empresa, pues cada proceso requiere la supervisión y aprobación de una misma persona. Al no manejar un manual de procedimientos, los empleados recurren al jefe superior para aprobaciones de avances de proyectos, esto provoca que una sola persona acumule los proyectos y retrasa la aprobación de los mismos; sin esta aprobación, el equipo de trabajo queda paralizado y se desfasa el cronograma establecido para el proyecto, lo que constantemente ha ocasionado problemas con los clientes. Por lo tanto el siguiente escrito tiene por objetivo proponer un manual de procedimientos internos para mejorar el proceso de investigación de mercados en la empresa LOGIKA Inteligencia de Mercados.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es la principal herramienta del Administrador, cuyas etapas son necesarias para llevar a cabo una actividad interrelacionándose entre sí; de cada una de sus etapas que se derivan estudios completos y sofisticados de las diferentes técnicas que sirven para sistematizar todas las actividades y procedimientos de cualquier organización, es entonces, la parte medular de la teoría administrativa.

El Proceso Administrativo desde su creación por Henri Fayol (1841-1925) fundador de la teoría clásica, se convirtió en el eje principal de la Administración como se la conoce hoy en día; el cual, a lo largo de la historia ha sido modificado por diversos autores y tratadistas de la materia que han agregado etapas como la previsión y la integración, mientras que otros reducen sus etapas.

Según (Fayol, 1916) las etapas de la Administración son las siguientes:

1.1.1. La Planeación

Es el proceso para precisar el futuro y determinar la forma en que la organización pretende lograr objetivos.

La planeación incluye la elaboración de metas políticas, normas, procedimientos, para determinar en donde se encuentra y con que se cuenta,

identificar las limitaciones con que se cuenta y de esta forma elaborar el o los planes; para dar direccionalidad a la obtención de los objetivos. Las razones de planear son muchas, dentro de las más importantes se pueden mencionar:

- Para el uso óptimo y racional de los recursos.
- Reducir la incertidumbre.
- Para adaptarse al cambio de los factores externos.
- Para desarrollar estrategias frente a la competencia.

De esta manera se describen los siguientes tipos de planes, Garza, T. J. G. (2002):

- Propósito o Misión: Consiste en determinar qué es lo que se debe hacer para llegar al futuro.
- Objetivos: Son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad.
- Políticas: Son criterios de acción o guías para la toma de decisiones en la organización.
- Planes Estratégicos: Involucra a toda la organización y puede ser sustentado en una visión a largo plazo.
- Planes Operativos o Tácticos: Son de aplicación a corto plazo, involucrando solo áreas y actividades específicas.
- Planes Específicos: Son aquellos que deben realizarse tal y como han sido definidos, sin interpretación alguna.
- Planes Direccionales: Son lineamientos flexibles a las circunstancias y criterios de quienes las llevan a cabo.

- Programas: Son planes que se usan para actividades permanentes o recurrentes en la empresa.

Otros autores como Hernández, R. S. (2006), incluyen a los presupuestos, ya que en estos se incluyen tiempo y cantidad para un programa o actividad específica en todas y cada una de las áreas de la empresa.

En términos de tiempo, los planes pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Planes a Corto Plazo
- Planes a Mediano Plazo
- Planes a Largo Plazo

1.1.2. La Organización

Organizar significa establecer o definir, las estructuras de la entidad, los niveles, las funciones y las actividades de todos los elementos que convergen en la misma; para un óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

1.1.3. La Dirección

Es la parte del Proceso Administrativo que va enfocada directamente a hacer funcionar la estructura social de la empresa, es decir, ver que se haga. Son muchas las formas en que distintos autores definen el sistema para la dirección, sin embargo todas son correctas si se saben aplicar, en su conjunto o las que sean convenientes para influir en el desempeño y coordinar el esfuerzo individual y en equipo que funciona con base en las estructuras diseñadas en la etapa de organización.

Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo del recurso humano de la empresa con base en la autoridad, que se refiere al derecho inherente por una posición jerárquica que ocupe un individuo dentro del organismo social para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas, siempre y cuando estas sean para el logro de los objetivos, facultad que recae en los responsables de área y altos mandos.

Los tres elementos que mueven la estructura de la Dirección son la autoridad, la motivación y el liderazgo; siendo los últimos dos términos los que han alcanzado gran popularidad en las teorías actuales del comportamiento organizacional fundamental para la etapa de la dirección.

Actualmente se ha hecho necesario que las personas que están al mando integren a todos los miembros de su organización para que estos se sientan incluidos y de esta forma se comprometan con los objetivos de la entidad, para

obtener un óptimo trabajo tanto individual como en quipo y de esta forma hacer las cosas a través de otros.

Es en la etapa de integración que se allega del recurso humano idóneo a nuestros objetivos y es con ellos con los que la comunicación debe ser fluida y no permitir interrupciones para que las ordenes, instrucciones y disposiciones lleguen con claridad e integridad.

Los más recomendable es que se haga por escrito para evitar confusiones es decir por la estructura formal y no por la informal, o sea, por grupos informales de la organización, y así, sean cumplidas al pie de la letra, para que la última etapa de la dirección que es la supervisión sea un elemento de retroalimentación que nos permita mayor productividad en el personal al corregir errores en el momento en que se presenten y se mejoren las relaciones jefe-subordinado con los elementos de motivación y liderazgo.

1.1.4. El Control

El control es la última etapa del proceso Administrativo, en la cual se van a medir los resultados de las operaciones de la entidad y que son resultado de la etapa de dirección.

Consta del establecimiento de sistemas de control como los estándares cuantitativos, recolección de datos, etc., los cuales varían de organización a organización por factores como el capital y el tamaño.

Según Henry Fayol, “Un buen control previene Catástrofes”, para lo cual es necesario cuenta con las siguientes características:

- Debe ser exacto
- Oportuno
- Flexible
- Factible
- Congruente
- Significativo

De esta forma se encuadran tres tipos de control, cabe resaltar que el primero radica en la importancia que la Etapa de la Organización tiene como base para la operatividad de la empresa.

- Control Preliminar o Posicional.

Se establece antes de llevar a cabo las operaciones y las actividades de la entidad, es decir cuando se establecen las estructuras operativas de la organización, conteniendo como métodos de evaluación a los

propios Manuales Administrativos, ya que estos son los que establecen como se van a realizar las actividades.

- Control Concurrente o de Gestión.

Es el que se lleva a cabo mientras funcionan las estructuras de la organización, mientras se realizan las actividades; es durante la fase de dirección. Incluye la vigilancia permanente del desempeño de las diversas actividades.

- Control de Retroalimentación.

La Auditoria Administrativa es la herramienta más utilizada para este tipo de control y estas se pueden realizar de forma interna, es decir que un equipo formado por empleados de la misma empresa la lleven a cabo o de forma interna o externa, se hace con el propósito de verificar que las actividades de la organización se realicen de la mejor manera y en caso de que no sea así, es decir, que se incurra en improductividad, proceder a corregir las fallas y mejorar los procesos.

1.2. LA ORGANIZACIÓN COMO ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.1. Análisis Conceptual

Se analizarán algunas definiciones de organización como etapa del Proceso Administrativo que algunos autores proporcionan.

Agustín Reyes Ponce (2005).

“Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Isaac Guzmán Valdivia.

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los recursos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”

Lourdes Münch Galindo (2004).

“Establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición,

correlación y agrupación de actividades con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social”

De esta manera se puede llegar a construir una definición de la siguiente forma:

Organización: Es la etapa del Proceso Administrativo en la que se define la estructura necesaria para el logro de los objetivos de la empresa, mediante la sistematización de funciones, la jerarquización y la delimitación de actividades, que permita el uso óptimo de los recursos materiales y humanos.

1.2.2. Importancia de la Etapa de la Organización

La importancia de esta etapa radica en que sienta las bases para el logro de los objetivos, mediante la determinación de la base estructural y la asignación de tareas y responsabilidades que da lugar a la delegación de autoridad para que la empresa opere de forma óptima.

La organización permite los siguientes beneficios:

- Al evitar la duplicidad de funciones también se elimina la duplicidad de esfuerzos y los conflictos de autoridad.
- Reduce los errores y las malas decisiones así como la lentitud y la ineficiencia.
- Muestra a la empresa en su totalidad.

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia (2002) la Importancia de la organización se refleja en un análisis micro económico de la empresa. Afirmación que demuestra que el buen diseño de las estructuras permitirá a la empresa tener un sistema financiero estable.

1.2.3. Etapas de la Organización

Una mirada en conjunto de los elementos que componen a una empresa hace que el proceso de Organización se divida en las siguientes etapas:

1. División del Trabajo: En una primera etapa, se delimitan las actividades de cada puesto con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia.
2. La Jerarquización: Al establecer un organigrama en el que se especifiquen los niveles y por consecuencia el grado de autoridad y responsabilidad.
3. La Departamentalización: En esta última etapa se colocan las actividades y funciones en áreas específicas que tengan en común la finalidad de tareas.

La división del trabajo es la primera etapa del proceso de organizar, es cuando se determina quien o quienes van a realizar que o cuales actividades de un puesto y dentro de un área específica, no se trata de crear puestos por el solo hecho de crearlos, sino que estos deben responder a las necesidades primarias de la organización para la consecución de los objetivos de dicha área y de esta forma no incurrir en gastos innecesarios con puestos inútiles que provoquen improductividad y retrasos.

La Jerarquización obedece a dos de los principios de la organización, se requiere la figura de autoridad dentro de las organizaciones para que de esta forma los empleados sepan a quien rendirle cuentas.

Son varios los modelos que diversos autores presentan acerca de la Departamentalización, sin embargo, solo cambian de nombre, su fin es el mismo. Es así que se encuentran los siguientes:

- Departamentalización Funcional: Se establece con base en la afinidad de las funciones que se realicen en dicha área, siendo el más utilizado por su simplicidad al ser la más lógica.
- Departamentalización Geográfica: Se utiliza para facilitar la logística en empresas que tienen sucursales en diferentes regiones las cuales se encuentran muy alejadas.
- Departamentalización por Producto o Servicio: Este esquema lo utilizan empresas que producen, venden o prestan varios servicios, de esta manera cada departamento tendrá a su vez una división con los departamentos que le permitan trabajar de forma eficiente.
- Departamentalización por Cliente: Se usa normalmente en el área de ventas para mayor comodidad de los consumidores.
- Departamentalización por Proceso: Se usa para el área de producción en este se agrupan las actividades a un fin específico.
- Departamentalización de Secuencia: Se utiliza para actividades que requieran una secuencia integral como en el caso del ensamblaje y a

diferencia de la Departamentalización por Proceso, esta no separa las actividades, sino que las coloca en una secuencia para que el producto sea armado.

En todos y cada uno de ellos, se deben detallar de forma muy clara y precisa las labores para la sincronización de los recursos y esfuerzos.

1.2.4. Modelos de Estructuras Organizacionales

La forma de diseñar la estructura orgánica de la empresa depende en gran medida del estilo de dirección y autoridad que se emplee en la entidad y viceversa. Esto se fundamenta ya que en el organigrama se detallan las líneas de mando y delegación de autoridad, niveles, responsabilidad, etc.

Se puede señalar los siguientes modelos de estructura organizacional (Münch Galindo & García Martínez, 2004):

- Línea Funcional
- Staff
- Por comités
- Matricial

De esta forma se construye una organización formal, la cual es definida por Reyes Ponce (2005) de la siguiente manera:

Organización Formal: “Es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es el resultado de una decisión explícita”.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2004) menciona que la organización formal se identifica por dos razones:

- Es una estructura en la que el personal trabaja colectivamente para alcanzar los objetivos del grupo.
- Es una estructura que permite el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo.

La organización informal puede definirse de la siguiente forma:

Organización Informal: Tipo de organización que no contempla una estructura definida, ni un objetivo fijo, surgiendo de forma espontánea como consecuencia de la interacción de los individuos en las diversas actividades.

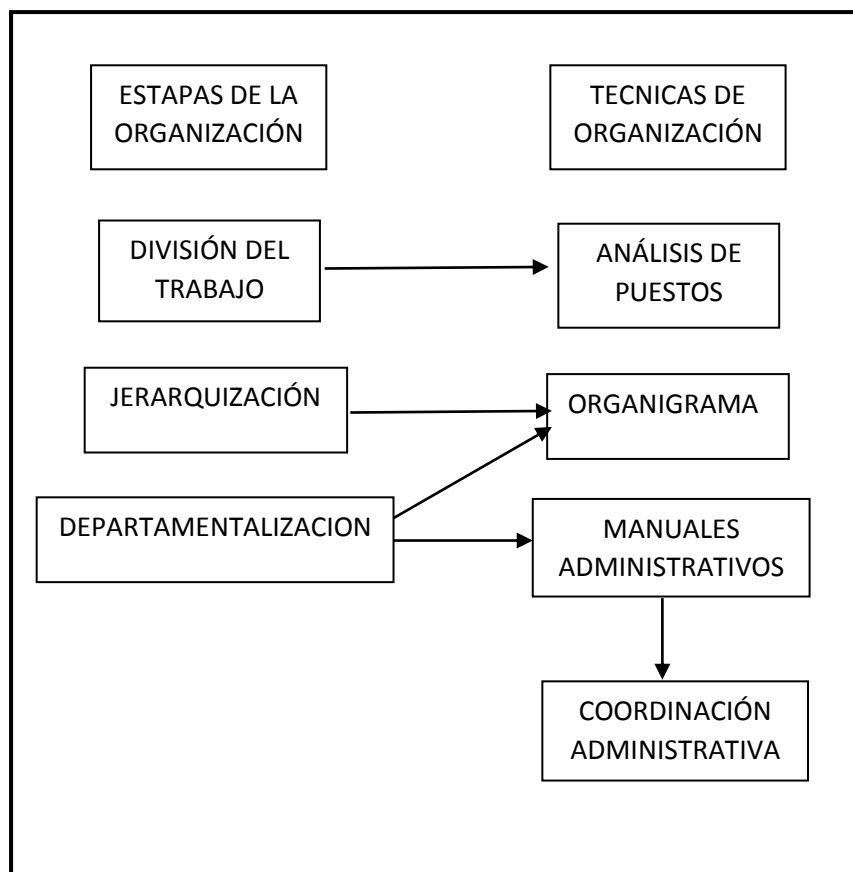
Las organizaciones informales surgen como efecto de la sociabilización y es muy útil para actividades innovadoras por el intercambio de ideas, opiniones, hechos y distintas experiencias, permite al individuo dejar de lado el estrés y que sea más productivo al hacer menos pesada la rutina de las actividades.

1.3. LAS TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Las técnicas de organización representan la forma real y principal de las empresas, son documentos de gran importancia porque en ellos se plasman los niveles de autoridad, la delimitación de las actividades y tareas, así como los procedimientos de los mismos; y, responden a los requerimientos esenciales de las etapas de la organización como se detalla a continuación:

Gráfico 1.

Relación de las Técnicas de Organización con las Etapas de la Organización



Como se observa en el Gráfico 1 la etapa de División del trabajo está estrechamente relacionada con el análisis de puestos; la Jerarquización va de la mano con el organigrama empresarial; la Departamentalización también va ligada al organigrama empresarial y al mismo tiempo a los manuales administrativos.

Dichas técnicas deben seguir la lógica de los objetivos, es decir se deben encaminar a perseguir las metas organizacionales; se deben analizar las actividades, crear los puestos y los departamentos para así proceder a la sistematización de los procedimientos con los cuales se va a trabajar dentro de la empresa.

1.4. EL ANÁLISIS DE PUESTOS

1.4.1. Concepto

El análisis de puestos es una herramienta que consiste básicamente en desglosar y ordenar los elementos de un puesto, delimitándolo a la vez que otorga responsabilidades y autoridad, con el fin de organizar todo los trabajos que han de desempeñarse en la empresa.

El análisis de puestos se ocupa de obtener información objetiva y comprobable respecto a los requerimientos de un puesto en una organización; es un proceso para definir deberes, tareas y actividades.

Una definición propia del Análisis de puestos es:

- Análisis de Puestos: técnica de la organización que sirve para detallar y ordenar las actividades y labores que desempeña cada puesto existente en las diversas áreas o departamentos de una organización así como los conocimientos, habilidades y aptitudes que se deben cubrir para ocupar dicho puesto.

De la definición anterior podemos desglosar los siguientes elementos (Franklin & Gómez Ceja, 2002) que resultan de interés para la comprensión de la misma:

- Actividad: Serie de operaciones afines cuyo conjunto integra un procedimiento.
- Habilidades: Se distinguen tres tipos de ellas, las habilidades conceptuales, las habilidades técnicas y las habilidades múltiples.
- Habilidades Conceptuales: Para pensar en modelos, referencias y relaciones amplias.
- Habilidades Técnicas: Conocimiento y capacidad para desarrollar una tarea mediante un proceso y técnica.
- Habilidades Múltiples: Gama de capacidades de los miembros de un equipo que les permite realizar diversas tareas.
- Aptitudes: Disposición, cualidad que hace a una persona apta para un puesto.

El puesto debe entenderse como el conjunto de operaciones y responsabilidades que forman una unidad específica e impersonal de trabajo; específica porque supone diferencias de otros puestos e impersonal porque es el trabajador el que debe cumplir con el mínimo de los requerimientos para ocupar el puesto. Los puestos no deben adaptarse a las personas.

1.4.2. Objetivos

Los objetivos de esta técnica son (Münch Galindo & García Martínez, 2004):

- Mejora los sistemas de trabajo
- Delimita funciones y responsabilidades
- Evita fugas de autoridad y responsabilidad
- Mejora la selección del personal
- Fundamenta los programas de entrenamiento o capacitación

El análisis de puestos es importante porque permite que los altos mandos conozcan la importancia de cada puesto, así como sus obligaciones y características inherentes; que los supervisores desempeñen sus actividades al tener claro las labores de cada puesto y por ende las obligaciones que supone, también es de gran utilidad para los jefes de departamento de personal al establecer las actividades que deben atender para cumplir con las funciones y objetivos de la organización.

1.4.3. Ventajas

El análisis de Puestos trae consigo los siguientes beneficios (Reyes Ponce, 2005):

- A la Empresa: al establecer las cargas de trabajo y así facilitar la coordinación y organización de las actividades.
- A los Supervisores: al dar conocimiento completo de las operaciones que controlan y vigilan y así exigir a cada trabajador eficiencia en sus labores.
- A los Trabajadores: delimitando y estableciendo sus actividades.
- Al departamento de Personal: por ser la base de todas sus técnicas, al determinar lo que necesita la empresa en materia de mano de obra.
- Evita la incertidumbre y desconocimiento de las obligaciones, responsabilidades y cualidades de cada empleado.
- Permite exigir cumplimiento con eficiencia y eficacia, así como evitar discrepancias sobre la forma de realizar el trabajo.
- Sirve de base para el diseño de programas de capacitación y actualización del personal.

1.4.4. Contenido

El análisis de puestos es la base para que el jefe de departamento de personal seleccione al aspirante más calificado para llenar una vacante en la organización.

Por ello se detallan a continuación los elementos que debe contener dicho esquema (Reyes Ponce, 2005):

A) Encabezado (contiene datos de identificación del puesto)

- Título del Puesto
- Numero o Clave (para control de Archivo correspondiente)
- Ubicación (departamento, taller, sección, en donde se realiza el trabajo, con el fin de colocarlo y observarlo en caso de ser necesario).
- Especificación de las Maquinas o Herramientas empleadas por el trabajador.
- Jerarquía y Contactos (señala al funcionario quien es su superior y los subordinados a su cargo, así como sus contactos fuera y dentro de la empresa).
- Puesto inmediato Superior e Inferior
- Puesto de mayor Afinidad de Labores (para caso de sustituciones temporales)
- Número de trabajadores que realizan el mismo puesto
- Nombre y firma del Analista y Supervisor Inmediato
- Fecha del Análisis para saber su antigüedad y validez.

B) La Descripción Genérica

- En este apartado se hace una descripción concreta y resumida del conjunto de actividades del puesto.

C) La Descripción Específica

- Es una explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto. Las actividades se convierten en apartados y se explican los pasos para llevar a cabo dicha actividad, en la descripción específica se incluye la especificación del puesto en el cual se detallan los requisitos mínimos para que el puesto sea desempeñado de forma eficiente.

- Especificación del Puesto:

Habilidad: La que necesite el puesto, instrucción, experiencia.

Esfuerzo: Físico o mental

Responsabilidad: La cual depende de la actividad

Condiciones de trabajo: Medio ambiente y riesgos.

1.5. LOS ORGANIGRAMAS

1.5.1. Concepto

Las organizaciones requieren una guía bajo la cual conducir sus actividades, este cuadro principalmente es la representación gráfica de la empresa, representan las líneas de autoridad, los canales de comunicación y la relación existente entre departamentos.

Se puede definir un organigrama de la siguiente manera:

Organigrama: es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

1.5.2. Clasificación

Las clasificaciones de los organigramas son muchas y variadas, dependiendo del autor; sin embargo la más completa podría ser la de Joaquín Rodríguez Valencia (2002):

Por su contenido.

- Estructurales: Son aquellos que muestran solo la estructura administrativa básica de la empresa.
- Funcionales: Muestran además de la estructura administrativa, las funciones generales de cada departamento.
- Integración de Puestos: Son los que muestran a cada departamento con sus respectivos puestos, divididos en plazas ocupadas y plazas vacantes.

Por su Ámbito de Aplicación.

- Generales: También se le conoce con el nombre de carta maestra, muestra a toda la organización.
- Específicos: Muestra la estructura de una parte de la organización ya sea de un departamento o una sucursal.

1.5.3. Diseño de Organigramas

La colocación de los diferentes puestos diseñados se hace de acuerdo a su importancia, separándolos por niveles como se explica a continuación (Franklin F. E., 2005):

Primer Nivel	Asamblea de Accionistas
Segundo Nivel	Consejo de Administración
Tercer Nivel	Dirección General
Cuarto Nivel	Subdirección General o Gerencia General
Quinto Nivel	Dirección o Dirección de Área
Sexto Nivel	Departamentos
Séptimo Nivel	Oficinas

La forma y amplitud del organigrama depende siempre del tamaño y tipo de organización.

Para establecer la relación de subordinación de los puestos utilizamos las líneas de la siguiente manera:

- Se utilizan trazos uniformes para establecer una relación lineal
- Las líneas discontinuas se utilizan para establecer:
 - La relación de autoridad Funcional y que relaciona a un órgano con los subordinados de otra unidad.
 - Relación de Coordinación, para relacionar actividades que tienen un mismo fin pero que se llevan en diferentes departamentos.
 - Relación de asesora, existen dos tipos de asesora interna y la externa. Para el caso de la asesoría interna por tratarse de un órgano que depende de la organización en forma directa, se utiliza un trazo con línea uniforme; para el caso de la asesoría externa se trata de órganos externos de ayuda especializada.

1.6. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.6.1. Concepto

Los manuales Administrativos nacen de la práctica administrativa por la necesidad de controlar al personal y sus distintas actividades facilitando la actividad de los supervisores.

Se trata de documentos detallados en los cuales se describen sistemáticamente la forma de realizar las funciones y actividades de los distintos puestos existentes en una organización y cuyo propósito principal es guiar al personal en aspectos como las funciones, sus relaciones, políticas y procedimientos.

Joaquín Rodríguez Valencia (2002) define a los Manuales Administrativos de la siguiente manera:

- Los manuales administrativos son documentos en los cuales se explica de forma sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para realizar actividades.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

1.6.2. Objetivos

Un manual de procedimientos debidamente detallado permite cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

1.6.3. Clasificación

Los manuales administrativos pueden clasificarse de la siguiente manera (Rodríguez Valencia, 2004):

Por su Contenido

- **Manuales de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.

- **Manual de Organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- **Manual de Políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
- **Manual de Procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

- **Manual de Contenido Múltiple:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

- **Manual de Adiestramiento o Instructivo Técnico:** Son una fuente de referencia al agrupar principios y técnicas para realizar una o varias funciones.

Por su Función Específica

- **Manual de Producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.
La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- **Manual de Compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- **Manual de Ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

- **Manual de Finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- **Manual de Contabilidad:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.
- **Manual de Crédito y Cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.
- **Manual de Personal:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales,

políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Por su Ámbito de Aplicación:

- **General:** Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos los siguientes manuales:
 - **Manuales generales de organización:** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
 - **Manual General de Procedimientos:** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
 - **Manual General de Políticas:** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

- **Específicos:**

- **Manual Específico de Reclutamiento y Selección:**

Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

- **Manual Específico de Auditoría Interna:** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

1.7. LA CALIDAD EN EL ECUADOR

1.7.1. Concepto de Administración de Calidad Total

La calidad total o Total Quality Management (TQM) es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente. Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía. TQM vigila todas las medidas de calidad usadas por una empresa, incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad de control y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma. Toma en cuenta todas las medidas de calidad en todos los niveles e involucra a todos los empleados. (Valda, 2013)

El modelo gestión basado en la Calidad Total se sustenta en cinco pilares interrelacionados que permiten planificar, organizar, controlar y mejorar la Calidad. Estos pilares son: Orientación al Cliente, Gestión de Procesos, Gestión de Personas, Estrategia y Cultura Organizativa. (Cabrera, 2010)

Orientación al cliente

La satisfacción del cliente se convierte en el valor fundamental que debe orientar toda la actividad de la organización. Los resultados de negocio (el beneficio, la cuota de mercado, la imagen de marca, etc.) no es que sean olvidados en este modelo, sino que son tenidos en cuenta como una consecuencia o una derivación del éxito al cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

Gestión de los procesos

Las empresas líderes en el campo de la Gestión de Calidad Total han entendido perfectamente el concepto de procesos y han modificado sus tradicionales estructuras organizadas en departamentos (p.e. Departamento de Producción, Departamento de Diseño, Departamento de Compras, Departamento de Marketing y Comercial, etc.) en organizaciones por procesos (p.e. proceso de desarrollo de nuevos productos, proceso de captación de las necesidades del cliente, proceso de gestión de pedidos a proveedores, etc.). Ahora cada proceso dispone de un “propietario” (owner) cuya función es coordinar a las distintas funciones que en él participan.

Personas

Este pilar ha sido resumido brillantemente por uno de los más importantes inversores japoneses, K. Matsushita, en una breve declaración en un viaje que realizó a Inglaterra:

“Para ustedes, la esencia de la gestión consiste en tomar ideas de las cabezas de los directivos y ponerlas en manos de los operarios (oficinas y departamentos). Para nosotros, la esencia de la gestión consiste en el arte de aprovechar los recursos intelectuales de todo el personal y ponerlos al servicio de la empresa. Dado que nosotros hemos evaluado mejor los desafíos económicos y tecnológicos, sabemos que la inteligencia de un grupo de directivos, por muy brillantes y capaces que sean, no basta para garantizar el éxito”.

Estrategia

En este modelo de gestión de empresas la estrategia se alinea con los principios y filosofía de la Calidad Total. Es decir, a la hora de establecerse las líneas de acción generales de la empresa al objeto de aprovechar sus puntos fuertes y oportunidades y sortear debilidades internas y amenazas externas, los anteriores pilares de orientación al cliente interno y externo, gestión de procesos y personas, son considerados como prioritarios o lo que se conoce como Factores Críticos para el Éxito. Además estos factores son concretados en objetivos específicos a alcanzar.

Cultura empresarial

La cultura de la organización y de quiénes la conforman debe reflejar el convencimiento con los principios, filosofía y valores de la Calidad Total y actuar como marco de referencia del resto de pilares.

1.7.2. Estándar de Calidad ISO 9000

La Organización Internacional para la estandarización (ISO) es la federación mundial de las entidades nacionales de normas para más de 140 países (una para cada país). ISO es una organización no gubernamental fundada en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la normalización y coordinar actividades en el mundo con una visión facilitadora del intercambio internacional de bienes y servicios, desarrollando una acción cooperativa a niveles intelectuales, científicos, tecnológicos y actividades económicas.

La principal diferencia en el marco conceptual de la gestión del sistema de calidad en la versión 2000 comparada con la versión anterior de 1994, es la introducción del concepto de gestión por procesos interrelacionados. En vez de normar y asegurar la calidad bajo una conceptualización estática, como ocurría en la versión de 1994, en la nueva versión se propone complementarla con una visión integral y dinámica de mejora continua, orientada a la satisfacción del cliente. Actualmente, estas normas se pueden aplicar tanto en el sector privado, como en la administración pública, y poseen todo un marco

conceptual y un proceso detallado para la debida certificación de calidad de las empresas. (Turnero, 2012)

1.8. LA TEORÍA DE DEMING

1.8.1. Biografía de Edwards Deming

Ningún individuo ha tenido más influencia en la administración de la calidad que el doctor W. Edwards Deming (1900-1993). Deming recibió un doctorado en física y tuvo una formación importante en estadística, de modo que gran parte de su filosofía tiene sus raíces en estas ciencias. Trabajo en Western Electric en los inicios del control de calidad estadístico en las décadas de 1920 y 1930. Deming reconoció la importancia de considerar los procesos administrativos estadísticamente. Durante la segunda guerra mundial, impartió cursos de control de calidad como parte del esfuerzo de defensa de Estados Unidos, pero se dio cuenta de que enseñar estadística solo a los ingenieros y trabajadores de las fábricas nunca solucionaría los problemas fundamentales de la calidad que era necesario resolver en la manufactura. A pesar de numerosos esfuerzos, se ignoraron sus intentos por transmitir el mensaje de la calidad a los altos directivos de alto nivel en Estados Unidos. (Lindsay, 2005)

1.8.2. El Ciclo de Deming

El ciclo de Deming, también conocido como círculo PDCA (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina *espiral de mejora continua*. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). Las siglas, PDCA son el acrónimo de *Plan, Do, Check, Act* (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). (Toala, 2013)

- Planificar

Consiste en Identificar el proceso que se quiere mejorar; recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso; análisis e interpretación de los datos; establecer los objetivos de mejora; detallar las especificaciones de los resultados esperados; definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones. (Pachuca, 2009)

- Hacer

Ejecutar los procesos definidos en la planificación y documentar las acciones realizadas. Se comprueba en pequeña escala o sobre la base de ensayo tal como ha sido planeado. Hacer lo planificado. (Toala, 2013)

- Verificar

Se supervisa si se obtuvieron los efectos esperados y la magnitud de los mismos. Pasado un período de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. (Pachuca, 2009)

- Actuar

Modificar los procesos según las conclusiones de la verificación para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario. Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en la verificación. (Pachuca, 2009)

1.8.3. Los 14 Puntos de Deming

La filosofía de Deming sufrió muchos cambios, puesto que el mismo siguió aprendiendo. En sus primeros trabajos en Estados Unidos, enseñó sus “14 puntos” los cuales provocaron cierta confusión y malos entendidos entre los empresarios, porque Deming no explico con claridad sus razones. Sin embargo casi al final de su vida, resumió las bases subyacentes en lo que llamo “un sistema de profundos conocimientos”. El entendimiento de los elementos de este “sistema” ofrece las perspectivas críticas necesarias para

diseñar prácticas administrativas eficaces y tomar decisiones en el complejo ambiente de negocios de hoy en día. (Lindsay, 2005)

Los 14 puntos de Deming: (Lindsay, 2005)

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación y el entrenamiento.
7. Aprender e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de personal.
10. Eliminar las exhortaciones (instigaciones) en la fuerza laboral.

11. A) Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio, aprende a instituir métodos para mejora. B) Eliminar la administración por objetivos y en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y como mejorarlos.
12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
13. Fomentar la educación y la automejora en cada persona.
14. Aprender acciones para lograr la transformación.

2. ASPECTOS GENERALES

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA LOGIKADESIGN

2.1.1. Reseña histórica de la empresa

LOGIKA Inteligencia de Mercados, es una empresa dedicada a la investigación de mercados especializada en: Marketing directo, publicidad. Sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Quito, sin embargo realiza estudios a nivel de todo el Ecuador y ha logrado realizar proyectos incluso en Perú y Colombia.

La empresa funciona desde hace diecisiete años, ejerciendo su labor constante de servir a múltiples empresas de todo giro y ámbito, tanto nacionales como extranjeras con objetividad, veracidad.

Consta con un grupo de jóvenes profesionales especializados en distintas ramas de marketing con diversas experiencias en diferentes empresas afines del medio y del extranjero.

Las siguientes Misión y Visión han sido tomadas de las preestablecidas por la empresa.

2.1.2. Misión

Dar a nuestros clientes un trabajo objetivo, veraz pudiendo utilizar los resultados obtenidos como su mejor herramienta en la toma de decisiones, mediante un apoyo incondicional y personalizado de nuestra empresa, con el cual nuestros clientes logran plasmar sus objetivos, contando con los recursos humanos, materiales y tecnológicos que respalden nuestro trabajo e imagen.

2.1.3. Visión

Responder de manera profesional a la demanda insatisfecha del mercado ecuatoriano frente a los servicios de marketing, realizando asociaciones estratégicas con clientes y proveedores para servir en forma global al mercado nacional e internacional mejorando cada día y apoyando a nuestros asociados en el presente y futuro, logrando ser la primera agencia con resultados objetivos, confiables y puntuales, acordes a las necesidades de nuestros clientes.

2.1.4. Objetivos organizacionales

La empresa LOGIKA Inteligencia de Mercado cuenta con los siguientes objetivos para el año 2015:

- Conseguir nuevos clientes, mediante la publicidad boca a boca por parte de nuestros clientes actuales, para abarcar un mayor mercado y lograr reconocimiento en el medio.
- Lograr diversidad de proyectos, analizando cada una de las propuestas y el tipo de estudio que comprende, para que nuestros empleados puedan mantener actualizados sus conocimientos en cualquier ámbito y no se estanquen en un solo tema.
- Entregar los proyectos con puntualidad, mediante una organización entre las distintas áreas de la empresa estableciendo un cronograma y prestar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Cumplir con los procesos contables pendientes, mediante una mejor revisión de cada uno de ellos y el cambio de contadores, para poder cumplir con las obligaciones contables ante el Estado, clientes, proveedores y empleados.
- Legalizar la contratación de nuestros empleados de acuerdo a lo dispuesto en la Ley, a través de una asesoría por un especialista, para ofrecer un ambiente estable y agradable de trabajo.

2.1.5. Valores corporativos

- **Responsabilidad:** Respondemos ante nuestros clientes con un trabajo completo de acuerdo a sus especificaciones.
- **Honestidad:** Brindamos datos certeros manteniendo siempre la transparencia y rectitud.
- **Confianza:** Cumplimos con nuestros clientes a un precio justo y estableciendo una relación de confianza para proyectos futuros.
- **Cooperación:** Cada uno de nuestros empleados está dispuesto siempre a responder cualquier duda de nuestros clientes, igualmente entre miembros de la empresa.
- **Mejora continua:** Actualizamos constantemente los conocimientos de nuestros empleados, de igual manera se busca siempre mejorar los procesos internos.
- **Integridad:** Manejamos los datos otorgados por nuestros clientes y obtenidos en los estudios con total confidencialidad.

2.2. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

LOGIKA Inteligencia de Mercados, es una empresa dedicada a la Investigación de Mercados; por lo tanto su principal producto son los estudios de mercado en términos cuantitativos; siendo sus principales clientes empresas medianas y grandes de servicios como: TAME, ESPE, Ferrocarriles del Ecuador, PANAVIAL, Money Gram, DIPAC, entre otros. La organización de la empresa se la puede observar en el Anexo No. 1

LOGIKA ha desarrollado un sistema informático de procesamiento que permite el ingreso de encuestas rápidamente pese a que es manual; una vez ingresada la información, el programa arroja reportes de acuerdo a cada pregunta y dependiendo de los requerimientos el Analista de Mercado es el encargado de realizar el simulador que permita conocer con detalle los resultados.

Por el nivel de ventas y empleados que mantiene, LOGIKA se clasifica como una microempresa. A pesar del tiempo que ha permanecido en el mercado la empresa no cuenta con un manual general de políticas y procedimientos que permita administrar de una manera eficaz los imprevistos que existen dentro de las diferentes operaciones que ésta realiza.

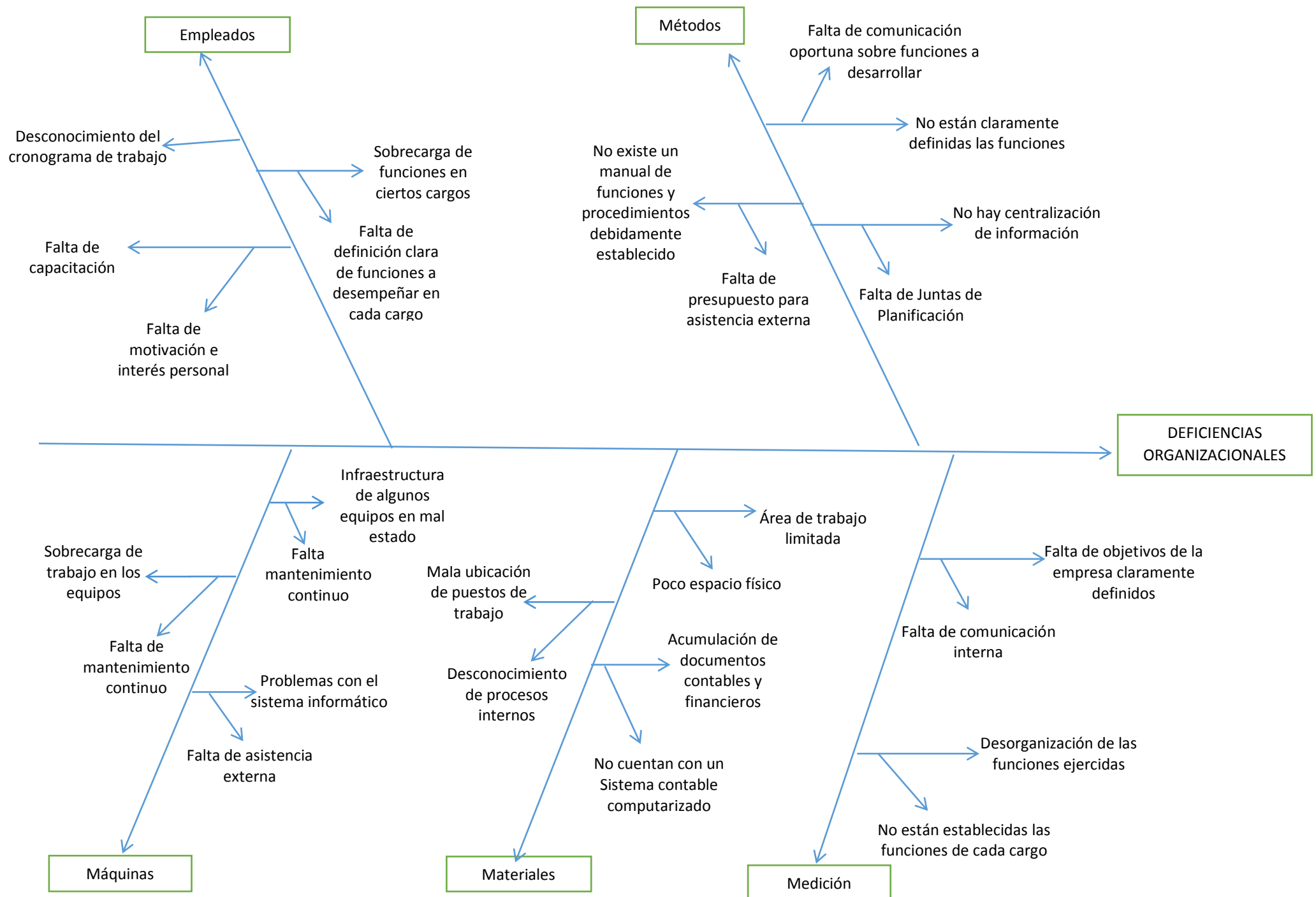
La empresa se ha mantenido operando de una forma empírica en sus actividades, lo que ha motivado en algunas ocasiones a tener inconvenientes en los procesos internos. De allí la necesidad de facilitar un manual de procedimientos internos que permita controlar situaciones presentes y estar prevenidos ante situaciones futuras que no permitan alcanzar los objetivos planteados por la administración o gerencia.

El problema aparece desde que el cliente se contacta con la empresa, pues cada proceso requiere la supervisión y aprobación de una misma persona. Al no manejar un manual de procedimientos, los empleados recurren al jefe superior para aprobaciones de avances de proyectos, esto provoca que una sola persona acumule los proyectos y retrasa la aprobación de los mismos; sin esta aprobación, el equipo de trabajo queda paralizado y se desfasa el cronograma establecido para el proyecto, lo que constantemente ha ocasionado problemas con los clientes.

2.3. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

En el siguiente gráfico podemos observar las deficiencias organizacionales que presenta LOGIKA Inteligencia de Mercados. Como se puede apreciar, el Gráfico No. 2 demuestra que las principales fallas organizacionales que tiene la empresa se presentan por la falta de comunicación interna y debido a que las funciones no están claramente definidas, lo que ocasiona que ciertos puestos tengan sobrecargo de funciones y en algunos casos colapsen; asimismo la desinformación ocasiona, más que todo, desfases en los cronogramas de trabajo y retrasan la entrega al cliente final.

El siguiente diagrama fue realizado en conjunto con los miembros de la empresa.



2.4. ANÁLISIS EXTERNO

2.4.1. Análisis del entorno Político

Durante este año en el ámbito político Ecuador presentó problemas con corresponsales de Estados Unidos como lo refleja el siguiente artículo de Ecuadorinmediato del 22 de enero del 2014 “El presidente Correa manifestó este miércoles que hay tensiones y desconfianza mutua entre su país y Estados Unidos, pero aseguró que, a pesar de ello, seguirá firme en denunciar ciertas políticas de Washington, entre las que destacan las actividades de espionaje estadounidense y el uso de drones en la lucha contra el terrorismo, porque han causado con cierta frecuencia la muerte de inocentes” (TeleSURtv.net, 2014).

Las decisiones políticas han afectado ciertos aspectos de la empresa LOGIKA; anteriormente se manejaba un contrato con la Embajada de los Estados Unidos de América, pero por problemas presentados con el Gobierno Central, este contrato se canceló. De igual manera las elecciones por la Alcaldía de la ciudad en febrero ocasionaron mucha incertidumbre a nivel empresarial y se dejó de invertir en investigaciones de mercado, lo que ocasionó una temporada baja de trabajo durante esta época.

2.4.2. Análisis del entorno Económico

En el ámbito económico la empresa se ha visto beneficiada por el aumento del presupuesto del Estado para Investigación y Desarrollo de las diferentes entidades, lo que ha implicado un aumento de ventas a empresas del sector público.

2.4.3. Análisis del entorno Social

El entorno social del país no ha tenido mayores cambios que afecten a la empresa; sin embargo los contactos que mantiene la competencia con importantes empresas nacionales ha impedido la generación de grandes contratos, pero, así mismo, cabe recalcar las influencias que maneja LOGIKA con sus clientes, lo que permite que la empresa constantemente se encuentre muy bien referenciada para estudios por parte de ellos, atrayendo nuevos clientes.

2.4.4. Análisis del entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos producidos en el año han permitido que la empresa pueda analizar la posibilidad de adquirir una central telefónica IP, que permita

mantener a los empleados comunicados en cualquier lugar del mundo desde sus respectivas extensiones en la sede local. La misma funciona con celulares inteligentes y requiere solamente de la instalación en el celular y en un teléfono central que sería el de la oficina matriz; con esto los clientes pueden comunicarse con cualquier empleado aunque se encuentre en otro país al costo de una llamada nacional.

2.5. ANÁLISIS INTERNO

2.5.1. Análisis FODA

La Matriz FODA nos permite conocer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se presentan en la empresa y, de esta forma tratar de reforzar los puntos débiles de la empresa con sus puntos más fuertes; es por esto que el análisis se hace proponiendo acciones que puedan combatir las amenazas a través de las fortalezas de la empresa y disminuir las debilidades mediante las oportunidades que se presentan.

La Matriz FODA para LOGIKA Inteligencia de Mercados la podemos apreciar en el Gráfico No. 3; ésta fue realizada con la ayuda de los miembros de la empresa.

Gráfico No. 3

Matriz FODA

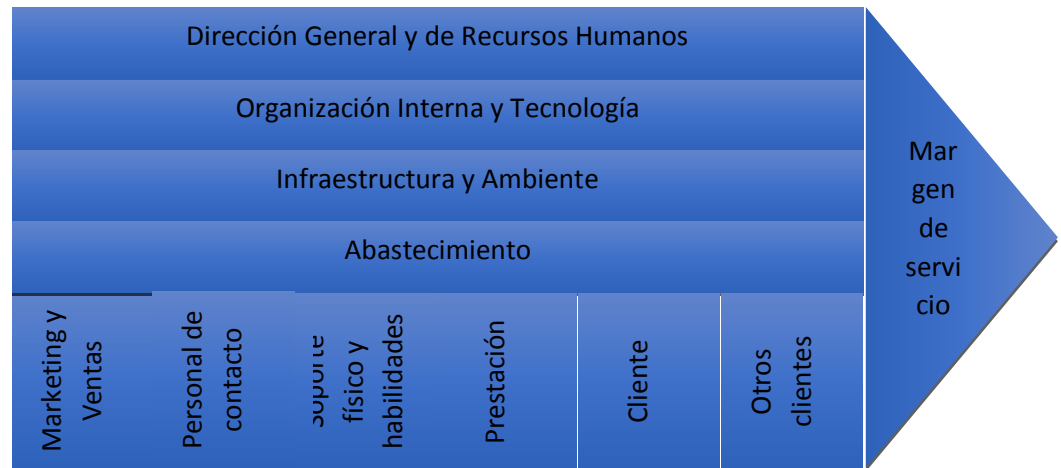
51

<div>[</div> <div>Factores Internos</div>	<div>1. Fortalezas - F</div> <div>1.1 Empresa innovadora. 1.2 Equipos adecuados. 1.3 Calidad en el servicio 1.4 Demanda Constante de Clientes 1.5 Gran creatividad de las personas puestas a disposición de la empresa con el fin de mantenerla siempre con ideas nuevas. 1.6 Horarios de Disponibilidad</div>	<div>2. Debilidades - D</div> <div>2.1 Competencia con empresas con mayor disponibilidad de capital 2.2 Poco reconocimiento a nivel nacional 2.3 Poca posibilidad para ingresar a grandes negocios 2.4 Poco personal</div>	
	<div>Estrategias - FO</div> <div>F(1.6) O(3.3) Implementar una central IP que permita mantener la comunicación en cualquier lugar del mundo con nuestros clientes y en los horarios que les resulten convenientes.</div>	<div>Estrategias - DO</div> <div>D(2.3) O(3.1) Aprovechar las nuevas políticas de emprendimiento que solicitan estudios de mercado para la apertura de negocios, para poder abrirse campo en nuevos clientes que referencien para grandes negocios. D(2.4) O(3.2) Realizar alianzas estratégicas con empresas de procesamiento de datos para que colaboren en proyectos grandes y sobrecargas de trabajo D(2.2) O(3.4) Implementar sucursales a nivel Nacional e Internacional que permitan obtener mayor reconocimiento a nivel nacional.</div>	
	<div>3. Oportunidades - O</div> <div>3.1 Políticas para préstamos de emprendimiento 3.2 Alianzas Estratégicas 3.3 Constante Desarrollo Tecnológico 3.4 Mercado en crecimiento</div>	<div>Estrategias - FA</div> <div>F(1.4)A(4.1)(4.2) Aprovechar al máximo la demanda actual para obtener clientes fijos, una vez conseguido esto captar más clientes a través de la publicidad boca a boca.</div>	<div>Estrategias - DA</div> <div>D(2.1)A(4.2) Incorporar nuevos socios con más Capital para la empresa, para garantizar el posicionamiento en el mercado tanto a nivel Nacional como Internacional.</div>
	<div>4. Amenazas - A</div> <div>4.1 Competencia Nacional 4.2 Incursión de las empresas extranjeras en el mercado nacional 4.3 Políticas de Gobierno 4.4 Recesión económica</div>		

Fuente: Investigación realizada.

2.5.2. Identificación de la cadena de valor organizacional

Gráfico No. 4



Actividades primarias:

Ventas y Marketing: La empresa maneja casi a la perfección ésta actividad, pues su publicidad es de boca a boca, además se basa en los contactos que mantienen los directivos con otras empresas.

Personal de contacto: El personal de contacto en la actualidad es el gerente general y el analista de mercado, ellos son los encargados de generar una buena impresión en el cliente.

Soporte físico y habilidades: Dentro de ésta sección, la empresa cuenta con los programas necesarios para su labor.

Prestación: La empresa utilizando todos sus recursos logra otorgar al cliente la investigación pertinente de acuerdo a sus especificaciones, y, dependiendo del estudio se otorgan propuestas de mejoramiento.

Cliente: Los clientes de la empresa varían en cuanto a estudios requeridos, pero se cuenta con su colaboración para mejorar la calidad del servicio.

Otros clientes: La empresa siempre solicita mostrar los resultados frente a los directivos de la empresa y no sólo al departamento de marketing.

Actividades de soporte:

Dirección General y de Recursos Humanos: En ambos departamentos su primordial función es motivar a los trabajadores en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.

Organización interna y tecnología: Es la parte con más problemas dentro de la empresa pues no existe un ordenamiento de las funciones y por lo tanto falla en la prestación de un servicio puntual.

Infraestructura y Ambiente: La empresa cuenta con poco espacio físico y falta de mantenimiento en cuanto a los equipos, es por esto que la mayoría de problemas se presentan por el sistema operativo.

2.5.3. Análisis de Costos

Los costos de la empresa son distintos para cada estudio que realiza, pues varían de acuerdo al número de encuestas, movilización para estudios fuera de la ciudad, número de ciudades que abarca el estudio. Es por esto que a continuación se detallarán los costos de la empresa suponiendo una muestra de 500 encuestas realizadas dentro de Quito, y 3.000 encuestas realizadas en el resto del país.

Tabla 1

RESUMEN DE COSTOS GENERALES

RESUMEN COSTOS GENERALES	
Costos Fijos Oficina	\$ 6.784,87
Costos Campo en Quito	\$ 1.107,12
Costos Campo Fuera de Quito	\$ 7.398,40
Costos Implementos de Oficina	\$ 208,88
SUBTOTAL	\$ 15.499,27

Como se puede observar en la Tabla 1, para poder establecer el costo de un estudio la empresa debe tomar en cuenta los Costos Fijos de Oficina, Los Costos de Campo dentro de Quito, los Costos de Campo Fuera de Quito y los Costos de Implementos de Oficina.

En el caso anteriormente mencionado sobre la 500 encuestas dentro de Quito y 3.00 encuestas fuera de Quito, tendría un costo de \$15.499,27.

A continuación se procederá a un desglose de cada uno de los costos generales de la empresa.

Tabla 2

COSTOS GENERALES DE OFICINA

COSTOS GENERALES DE OFICINA				
ITEM	MONTO	IVA	MONTO SUBTOTAL	MONTO TOTAL
Arriendo	\$ 450,00	12,00%	\$ 450,00	\$ 504,00
Sueldos	\$ 5.494,62		\$ 5.494,62	\$ 5.494,62
Pago Luz	\$ 35,00	12,00%	\$ 35,00	\$ 39,20
Pago Agua	\$ 30,00	12,00%	\$ 30,00	\$ 33,60
Pago Teléfonos Fijos	\$ 45,00	12,00%	\$ 45,00	\$ 50,40
Pago Teléfonos Móviles	\$ 45,00	12,00%	\$ 45,00	\$ 50,40
Pago IESS	\$ 612,65		\$ 612,65	\$ 612,65
TOTAL			\$ 6.712,27	\$ 6.784,87

Los Costos de Oficina contemplan el pago del arriendo de la oficina, el pago de los sueldos, el pago de servicios básicos de luz, agua y teléfono, el pago de teléfono móviles de empleados y el pago del IESS de los empleados.

Para el caso mencionado se obtiene un total de costos fijos de oficina de \$6.784,87.

Tabla 3**COSTOS GENERALES DE CAMPO DENTRO DE QUITO**

COSTOS GENERALES DE CAMPO QUITO					
ITEM	MONTO	IVA	SUBTOTAL	NUMERO DE NECESIDADES	MONTO TOTAL
Pago de Encuestas	\$ 1,80	12,00%	\$ 2,02	500	\$ 1.008,00
Copias de Encuestas	\$ 0,02	12,00%	\$ 0,02	500	\$ 8,40
Movilización Diaria	\$ 5,00	0,00%	\$ 5,00	0	\$ 0,00
Supervisión	\$ 0,16	12,00%	\$ 0,18	500	\$ 90,72
Regalos	\$ 0,00	12,00%	\$ 0,00	500	\$ 0,00
TOTAL					\$ 1.107,12

Dentro de los costos tomados en cuenta para levantamiento de encuestas (campo) dentro de Quito, constan: pago por encuesta levantada, copias de las encuestas, movilización diaria para encuestadores, supervisión de encuestadores, regalos para los encuestados.

El costo más representativo es el pago por el levantamiento de encuestas, valor que depende siempre del número de formularios que se requieran.

Tabla 4**COSTOS CAMPO FUERA DE QUITO**

COSTOS GENERALES DE CAMPO FUERA DE QUITO					
ITEM	MONTO	IVA	SUBTOTAL	NUMERO DE NECESIDADES	MONTO TOTAL
Pago de Encuestas	\$ 1,80	12,00%	\$ 2,02	3.000,00	\$ 6.048,00
Copias de Encuestas	\$ 0,06	12,00%	\$ 0,07	3.000,00	\$ 201,60
Movilización Diaria	\$ 4,00	0,00%	\$ 4,00	20	\$ 80,00
Hotel	\$ 20,00	0,00%	\$ 20,00	20	\$ 400,00
Supervisión	\$ 0,16	12,00%	\$ 0,18	3.000,00	\$ 544,32
Transporte Interprovincial	\$ 24,00	0,00%	\$ 24,00	5,00	\$ 120,00
Regalos	\$ 0,00	12,00%	\$ 0,00	3.000,00	\$ 0,00
Envío de Encuestas a Quito	\$ 4,00	12,00%	\$ 4,48	1,00	\$ 4,48
TOTAL					\$ 7.398,40

Entre los costos tomados en cuenta para levantamiento de encuestas fuera de Quito se encuentran los mismos que para estudios dentro de Quito, sólo se aumentan los costos de hospedaje (hotel) de los encuestadores, el pasaje del transporte interprovincial y el envío de las encuestas a Quito.

Una vez más el costo más elevado es el pago de encuestas representando el 82% del total de costos.

Tabla 5

COSTOS GENERALES DE IMPLEMENTOS DE OFICINA

COSTOS GENERALES DE IMPLEMENTOS DE OFICINA					
ITEM	MONTO	IVA	SUBTOTAL	NUMERO DE NECESIDADES	MONTO TOTAL
Tóner	\$ 132,50	12,00%	\$ 148,40	1,00	\$ 148,40
Cartografía	\$ 50,00	12,00%	\$ 56,00	1,00	\$ 56,00
Papel	\$ 4,00	12,00%	\$ 4,48	1,00	\$ 4,48
TOTAL					\$ 208,88

Los principales costos de conforman los implementos de oficina corresponden a tóner o tinta de impresión, las cartografías y el papel ocupado durante el estudio.

Se debe destacar que el papel contemplado en esta sección de costos corresponde al utilizado en la impresión de informes preliminares y finales del cliente, no representa las hojas utilizadas para los formularios.

El costo con mayor representatividad implica el de tinta para impresión por su costo real en el mercado y el uso mayoritario que se le da.

3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ACTUALES

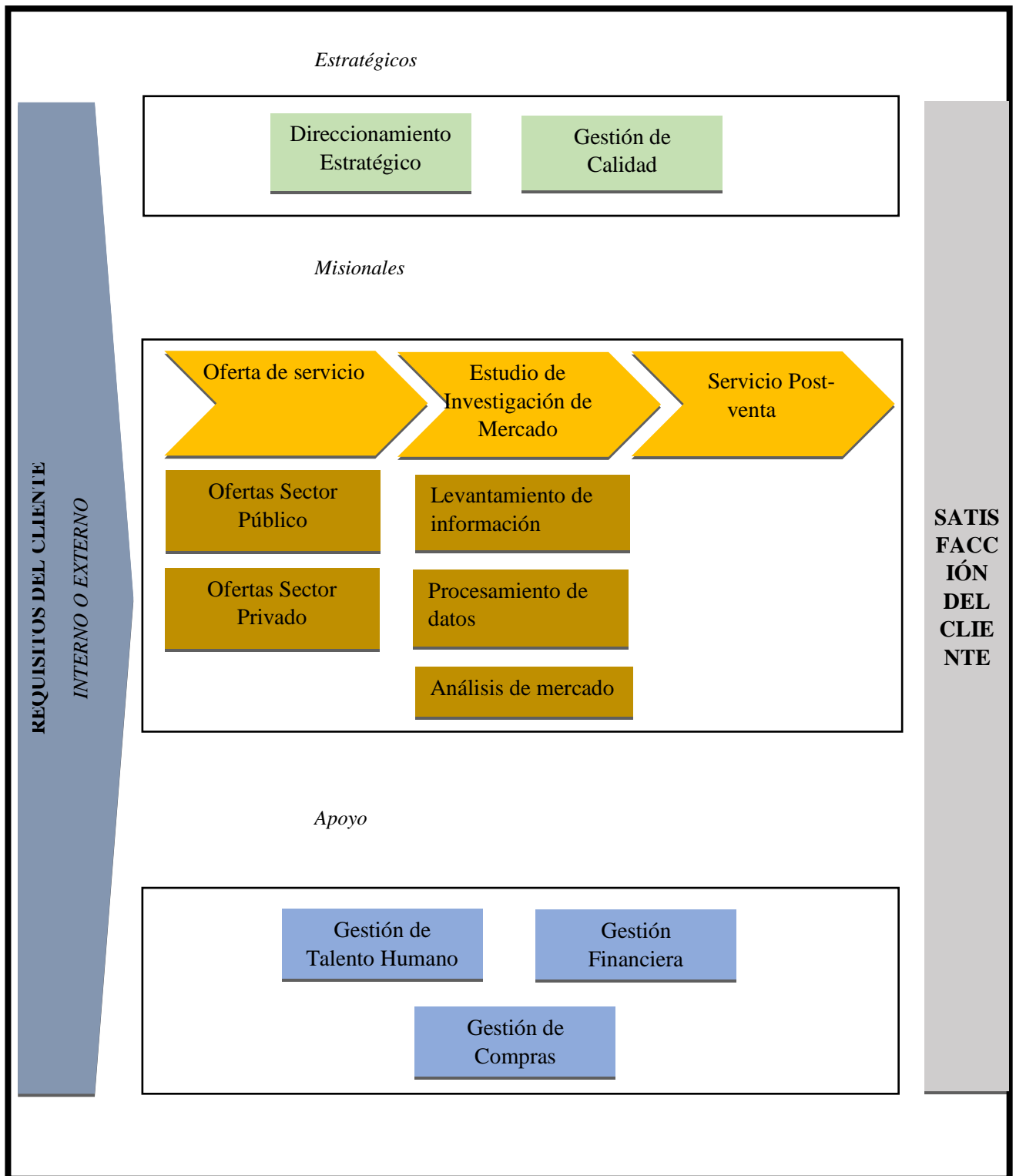
3.1 MODELO OPERATIVO

Para comprender mejor el funcionamiento de la empresa se procedió a levantar la información mediante reuniones con la gerencia y staff; además se realizó observaciones directas en cada uno de los puestos de trabajo.

Una vez que se observó cómo LOGIKA Investigación de Mercados funciona, se procedió con la agrupación de los procesos mediante el *Mapeo de Procesos*; éste contiene tres componentes claves que son los procesos misionales, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS DE LOGIKA

Gráfico No. 5



Procesos Misionales:

Se denomina así a todos aquellos procesos directamente ligados a los servicios que se prestan, orientados al cliente/usuario y a requisitos.

Dentro de la empresa LOGIKA se tienen como procesos misionales la Oferta de Servicio, el Estudio de Investigación de Mercado propiamente y el Servicio Post-venta.

Procesos Estratégicos:

Como procesos estratégicos que sirven de direccionamiento estratégico para la empresa para la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización, la empresa cuenta con el Direccionamiento Estratégico y la Gestión de Calidad.

Procesos de Apoyo:

Los procesos de apoyo, que hacen posibles los procesos claves, dentro de LOGIKA son la Gestión de Talento Humano, Gestión Financiera, Gestión de Sistemas, Gestión Jurídica, Gestión de Compras.

3.2 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACTUALES

Una vez agrupados los diferentes procesos dentro del mapeo, se procedió al levantamiento de información en matrices llamadas *Fichas de Procesos*; en las mismas se detalló información como:

- **Código:** Codificación numérica y/o alfabética.
- **Nombre del Proceso:** Nombre con el que se denomina al proceso.
- **Responsable:** Personal a cargo del proceso.
- **Misión/Objetivo:** Finalidad o meta que el proceso quiere alcanzar.
- **Destinatario:** Personal que recibe los resultados del proceso.
- **Inicio/Fin:** Comienzo del proceso y punto en el cual culmina.
- **Entradas:** Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.
- **Salidas:** Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.

Adicionalmente se diagramaron flujogramas que permiten identificar las actividades, secuencias y responsables en los distintos procesos.

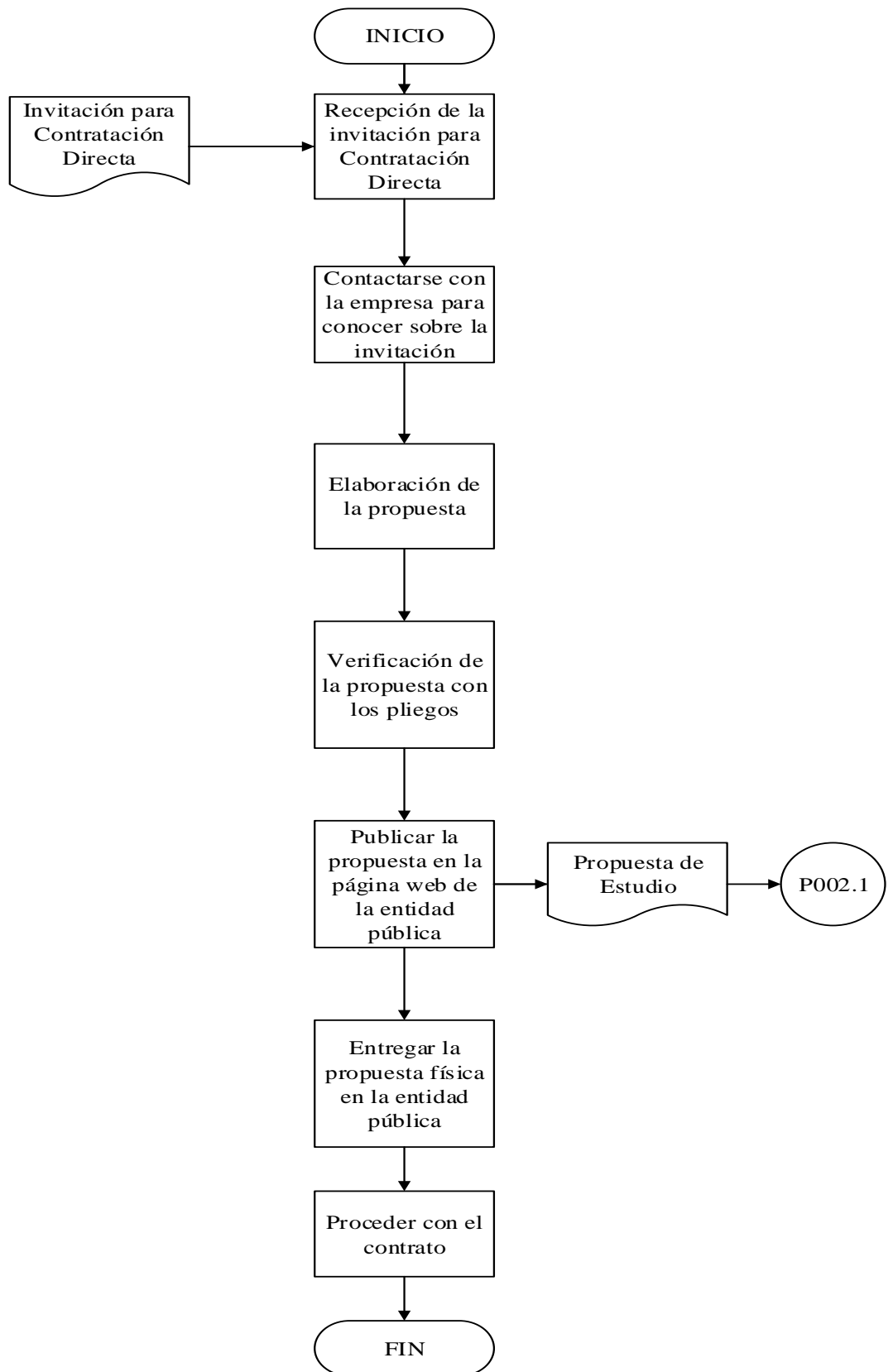
3.2.1 Ofertas de Servicio

3.2.1.1 Procedimiento: Ofertas Sector Público

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Ofertas Sector Público (P001.1)
Descripción	Preparación de ofertas para empresas del Sector Público.
Misión/ Objetivo	Preparar para las empresas del sector público una oferta de servicios, cumpliendo con todos los trámites establecidos y documentos necesarios.
Responsable	Gerente de Cuentas.
Destinatario	Cliente externo.
Inicio/Fin	Inicio: Recepción de la oferta por parte de entidades del sector público. Fin: Entrega de propuesta al cliente.
Entradas	Oferta de participación en concurso para elaboración de proyecto
Salidas	Propuesta de estudio.

Diagrama de Flujo

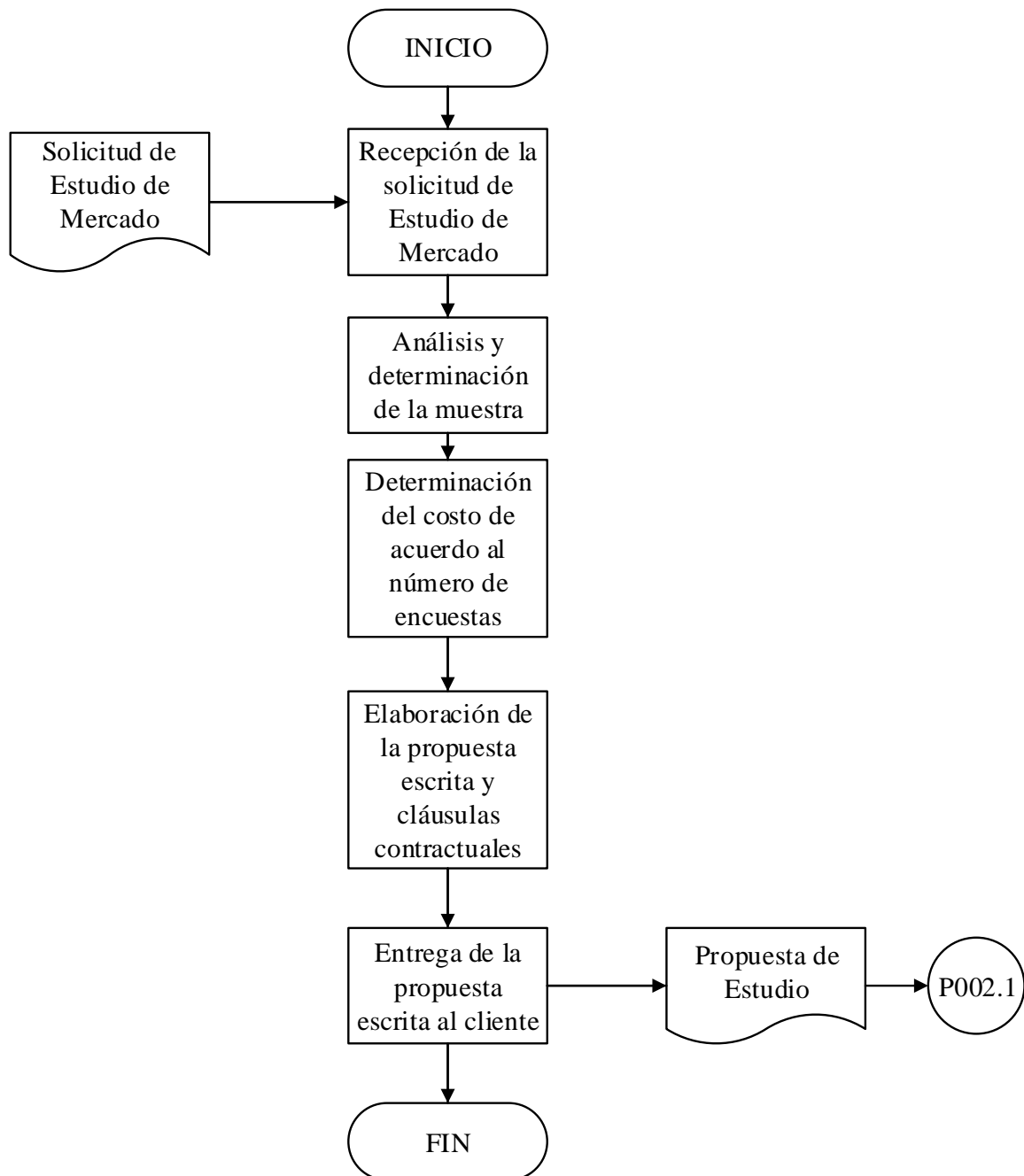


3.2.1.2 Procedimiento: Ofertas Sector Privado

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Ofertas Sector Privado (P001.2)
Descripción	Preparación de ofertas para empresas del Sector Privado.
Misión/ Objetivo	Preparar para empresas privadas la propuesta de estudio de acuerdo a sus necesidades.
Responsable	Gerente de Cuentas.
Destinatario	Cliente externo.
Inicio/Fin	Inicio: Recepción de la oferta por parte del departamento de marketing de la empresa. Fin: Entrega de propuesta al cliente.
Entradas	Informe de requerimientos del cliente.
Salidas	Propuesta de estudio.

Diagrama de Flujo



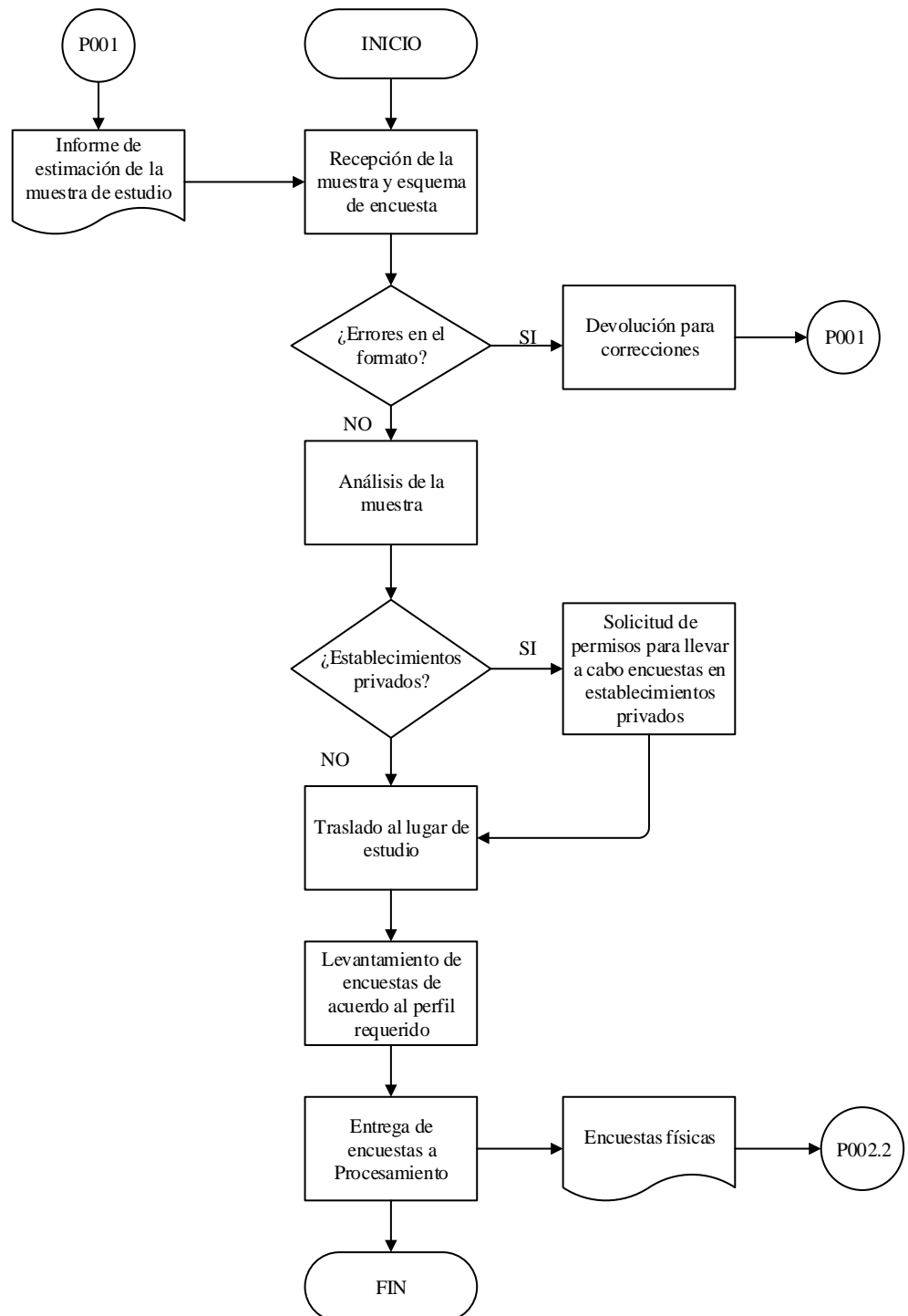
3.2.2 Estudio de Investigación de Mercado

3.2.2.1 Procedimiento: Levantamiento de información (Campo)

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Levantamiento de información (P002.1)
Descripción	Realización de las encuestas a los grupos objetivo de estudio.
Misión/ Objetivo	Obtener la opinión de los entrevistados sobre los aspectos relevantes del servicio del cliente.
Responsable	Encuestadores
Destinatario	Jefe de Procesamiento. Proceso interno para el ingreso de información al sistema
Inicio/Fin	Inicio: Recepción del tamaño de la muestra y el esquema de encuesta. Fin: Entrega de encuestas físicas a procesamiento.
Entradas	Esquema de encuesta, informe de estimación de la muestra de estudio.
Salidas	Encuestas físicas.

Diagrama de Flujo

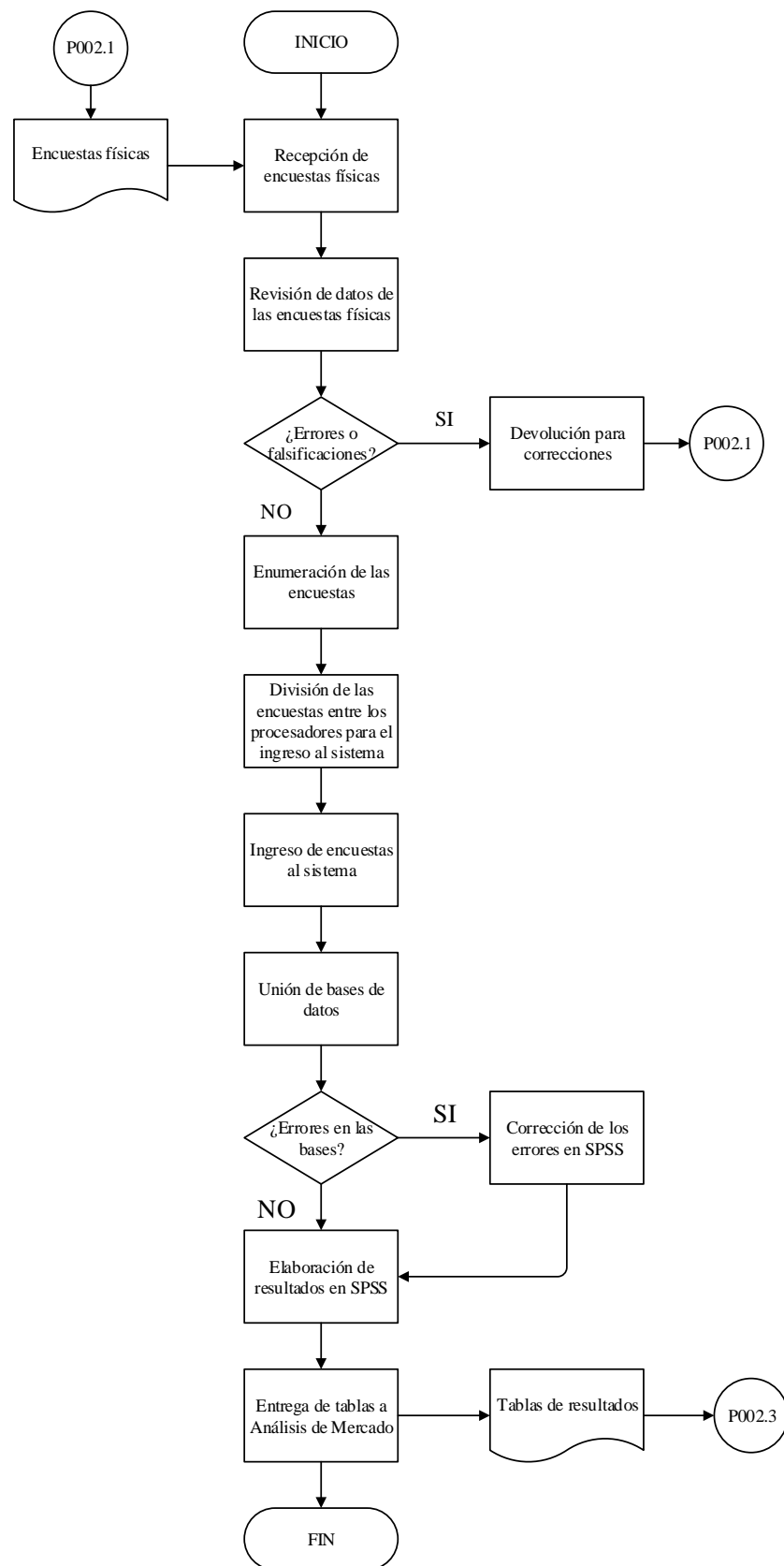


3.2.2.2 Procedimiento: Procesamiento de datos

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Procesamiento de datos (P002.2)
Descripción	Ingreso de los datos de las encuestas al sistema.
Misión/ Objetivo	Permitir la detección de errores en la realización de las encuestas y al mismo tiempo tener respaldos en el sistema para el futuro análisis.
Responsable	Área de Procesamiento/ Jefe de Procesamiento.
Destinatario	Analista de Mercado. Proceso interno para el análisis de datos obtenidos.
Inicio/Fin	Inicio: Recepción de encuestas físicas realizadas. Fin: Entrega de información para el futuro análisis.
Entradas	Encuestas físicas, informe de estimación de la muestra de estudio, programa SPSS, VAR online
Salidas	Tablas de resumen de datos de las encuestas físicas.

Diagrama de Flujo



3.2.2.3 Procedimiento: Análisis de mercado

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Análisis de Mercado (P002.3)
Descripción	Desarrollo del visualizador de resultados con la información obtenida.
Misión/ Objetivo	Elaborar un visualizador que permita observar los resultados de acuerdo a las necesidades del cliente.
Responsable	Analista de Mercado
Destinatario	Cliente. Proceso con finalidad externa, para demostrar los resultados y recomendaciones.
Inicio/Fin	Inicio: Recepción de tablas de resultados. Fin: Entrega del informe y presentación al cliente.
Entradas	Tablas de resultados en SPSS
Salidas	Simulador de resultados de acuerdo a las variables requeridas por el cliente, informe de resultados y presentación en PowerPoint.

Diagrama de Flujo

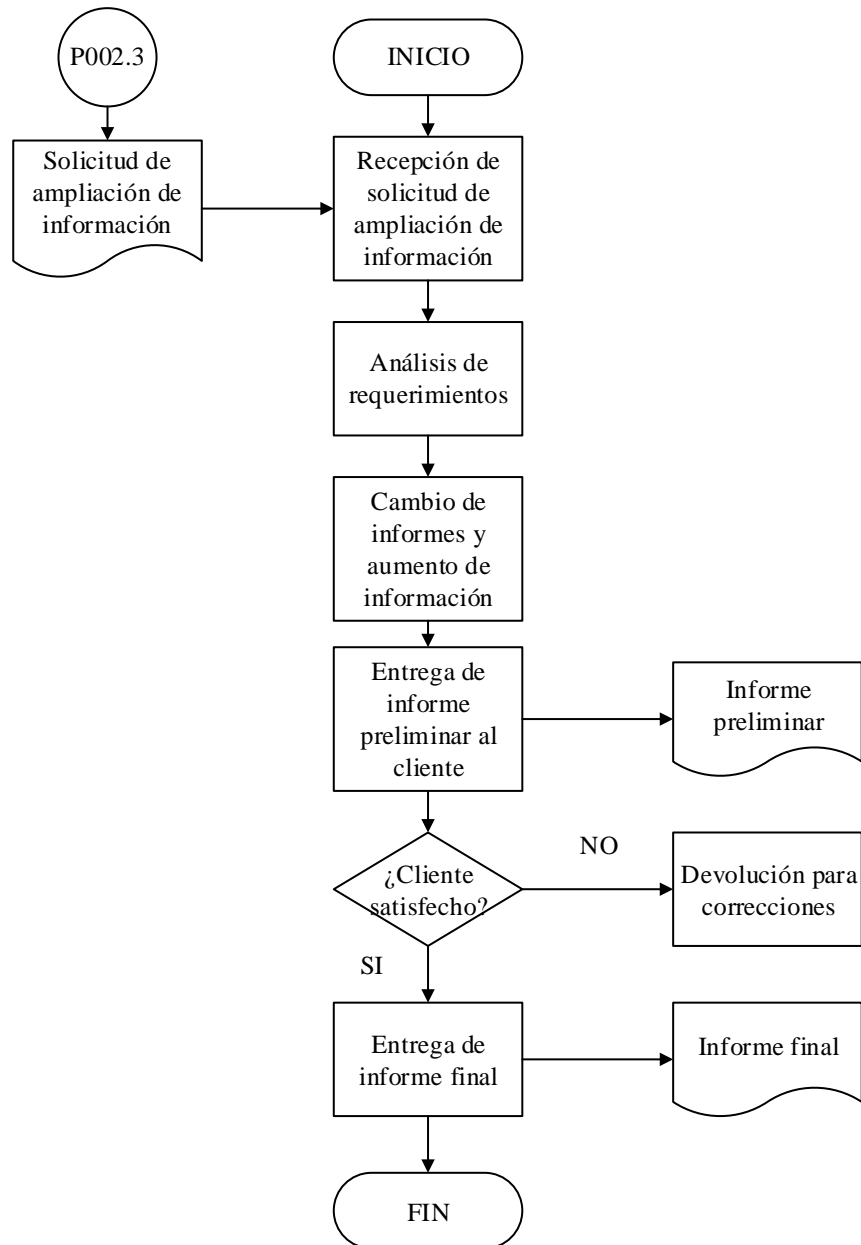


3.2.3 Servicio Post-venta

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Servicio Post-venta (P003)
Descripción	Servicio ofrecido para el cliente después de la entrega del estudio.
Misión/ Objetivo	Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a dudas y nuevos requerimientos del estudio obtenido.
Responsable	Gerente General.
Destinatario	Cliente externo.
Inicio/Fin	Inicio: Solicitud de ampliación de información por parte del cliente. Fin: Entrega de requerimientos del cliente.
Entradas	Solicitud de ampliación de la información.
Salidas	Respuesta de requerimientos del cliente.

Diagrama de Flujo

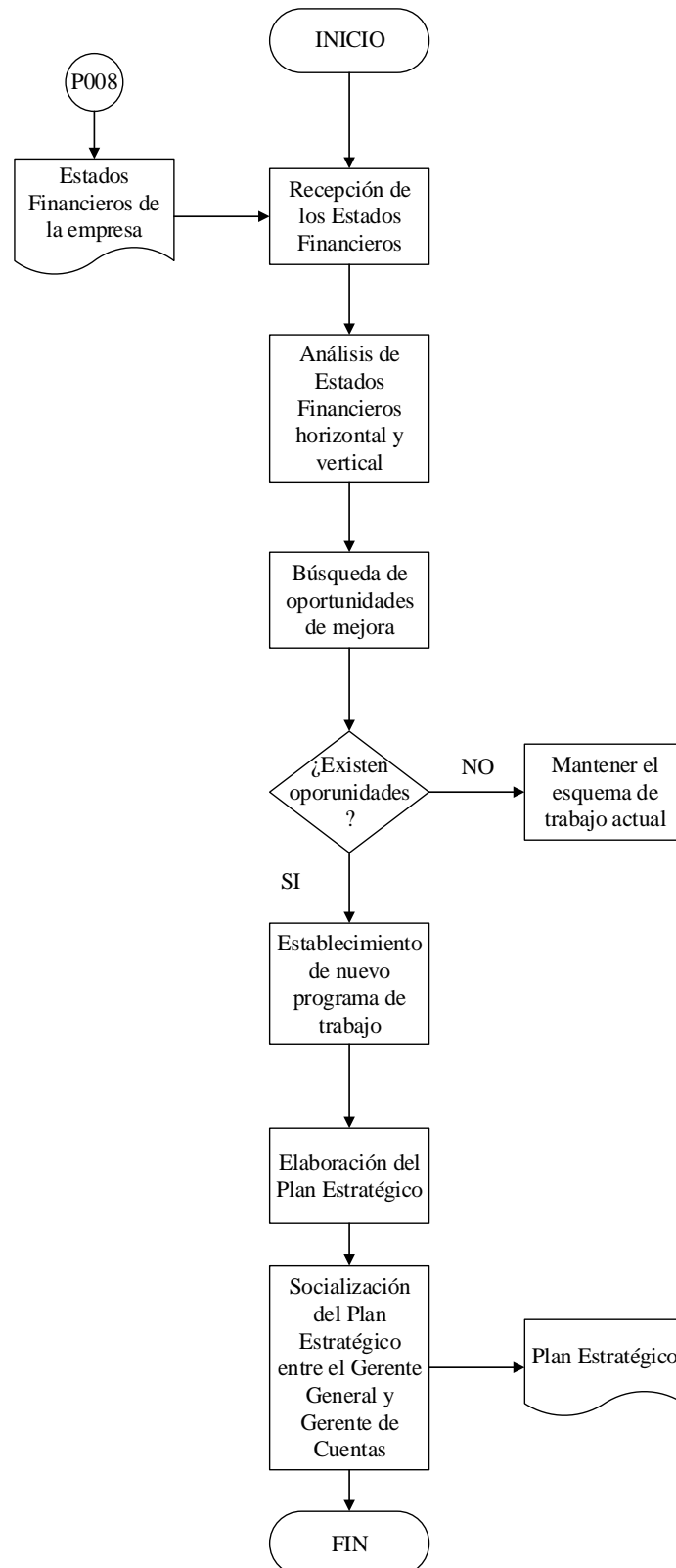


3.2.4 Direccionamiento Estratégico

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Direccionamiento Estratégico (P004)
Descripción	Planificación estratégica de la empresa.
Misión/ Objetivo	Desarrollo de la planificación estratégica como un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados por la empresa.
Responsable	Gerente General y Gerente de Cuentas.
Destinatario	La empresa internamente
Inicio/Fin	Inicio: Recepción de Estados Financieros y de situación de la empresa. Fin: Entrega de plan estratégico.
Entradas	Estados financieros, informe de próximos proyectos.
Salidas	Informe de planificación estratégica.

Diagrama de Flujo

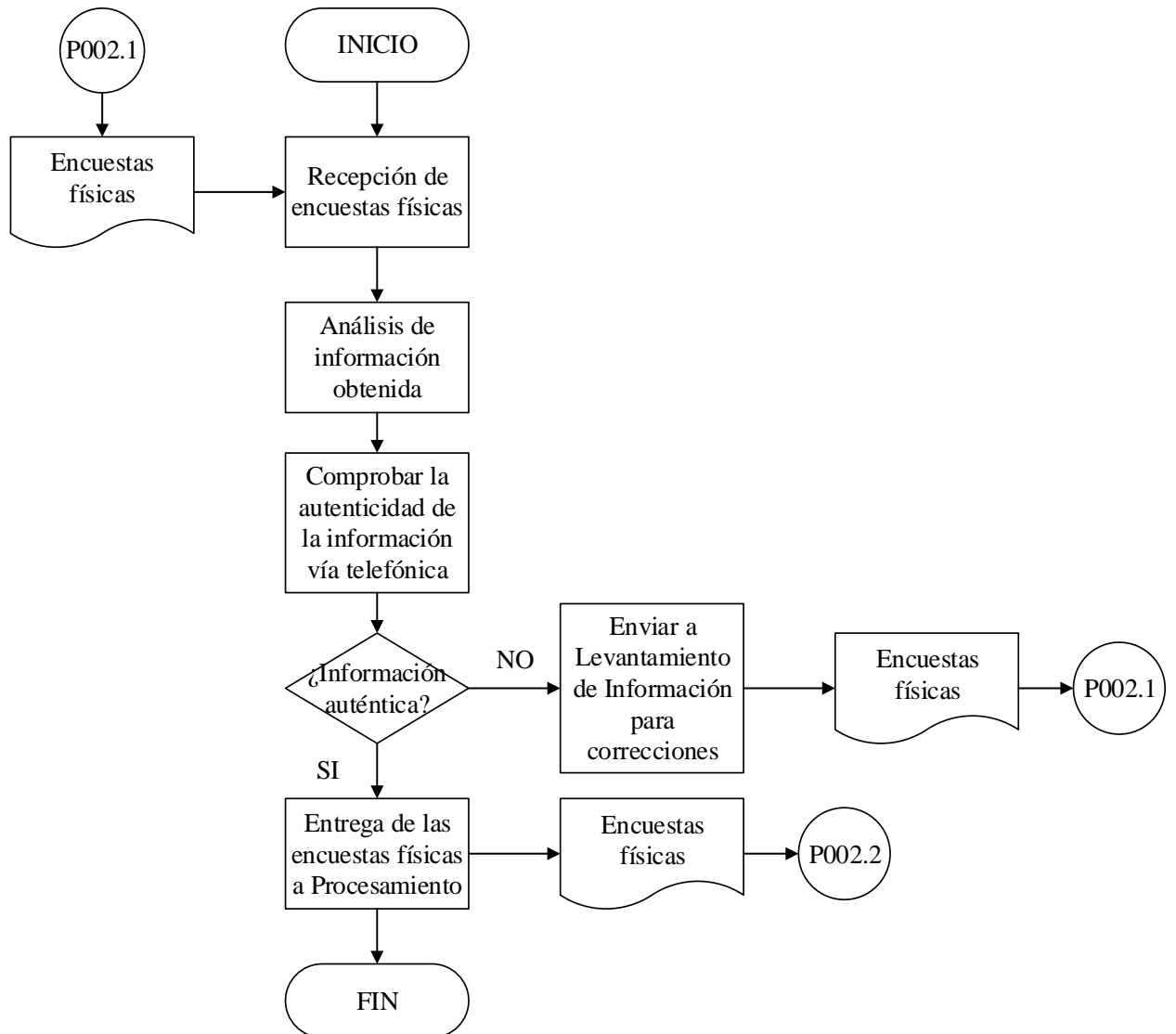


3.2.5 Gestión de Calidad

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Gestión de Calidad (P005)
Descripción	Gestión y mantenimiento de la calidad.
Misión/ Objetivo	Revisar la autenticidad de la información de los formularios.
Responsable	Coordinador de proyectos/ Asistente de Gerencia
Destinatario	Procesamiento
Inicio/Fin	Inicio: Recepción de los formularios levantados. Fin: Entrega de formularios válidos a procesamiento.
Entradas	Encuestas levantadas.
Salidas	Informe de autenticidad de datos.

Diagrama de Flujo

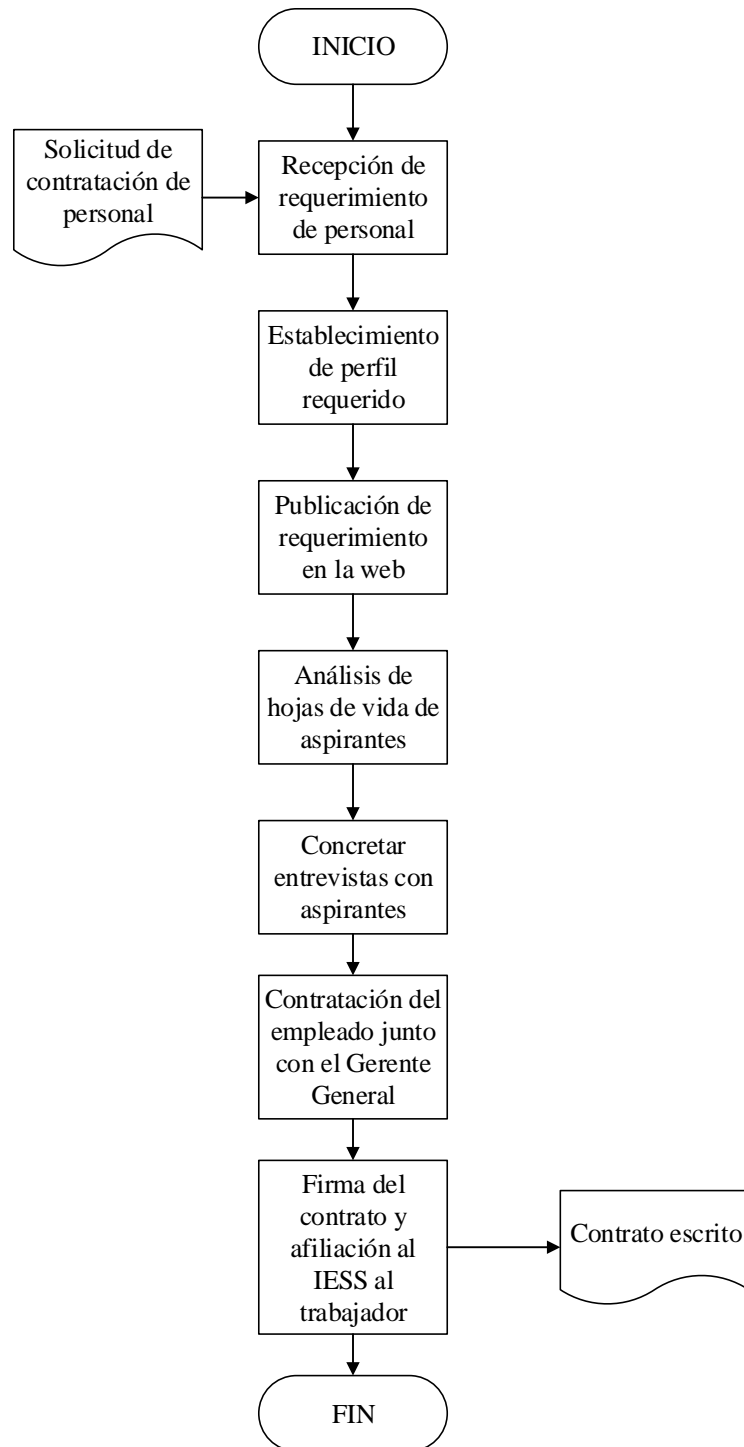


3.2.6 Gestión de Talento Humano

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Gestión de Talento Humano (P006)
Descripción	Contratación y afiliación del personal.
Misión/ Objetivo	Establecer perfiles para la contratación del personal y cumplimiento de los beneficios de Ley de los mismos.
Responsable	Gerente de Cuentas.
Destinatario	Cliente interno (personal)
Inicio/Fin	Inicio: Recepción de requerimiento de personal. Fin: Afiliación del personal y otorgamiento de beneficios de Ley.
Entradas	Solicitud de contratación de personal.
Salidas	Contrato y afiliación del trabajador.

Diagrama de Flujo

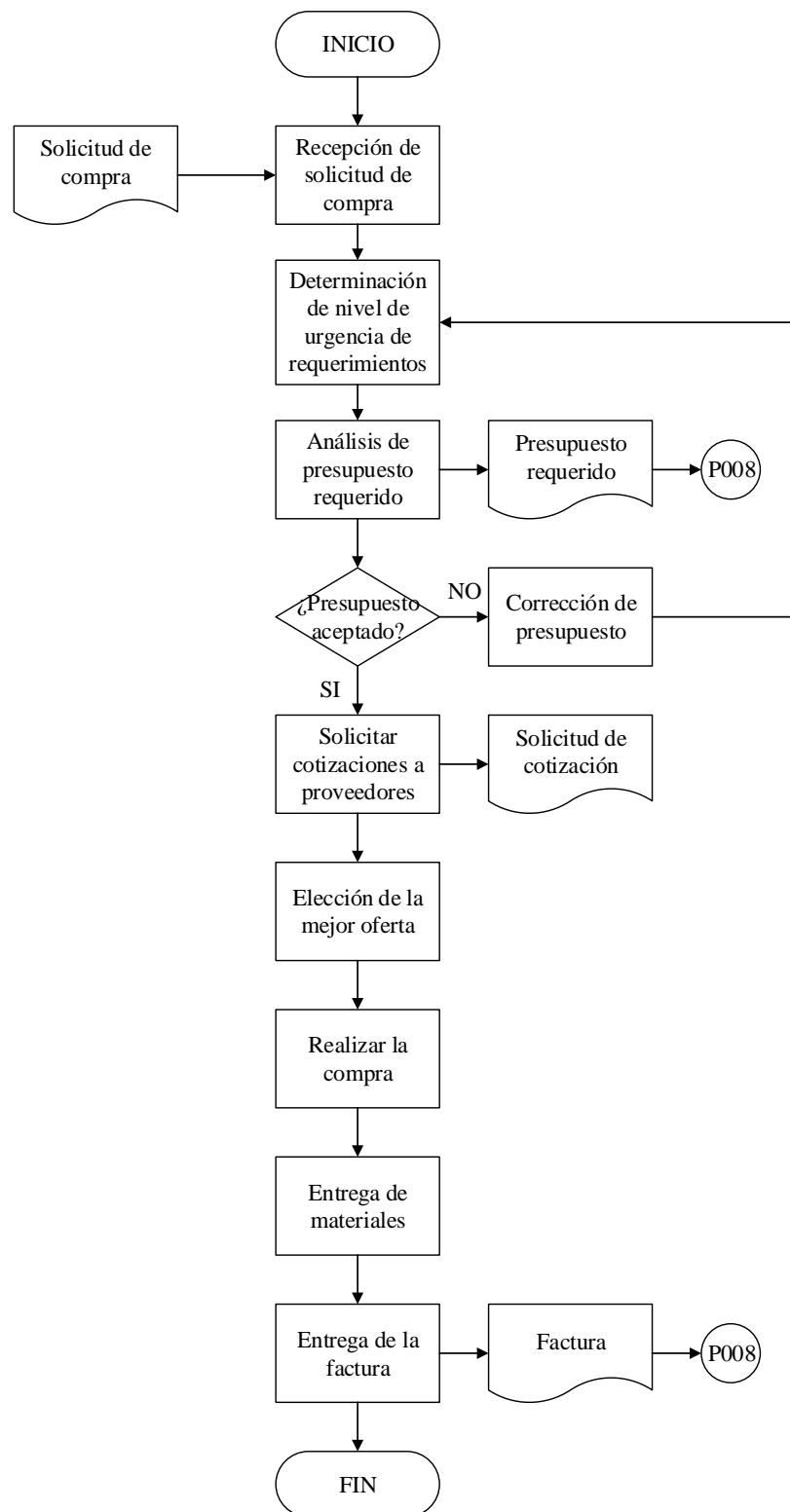


3.2.7 Gestión de Compras

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Gestión de Compras (P007)
Descripción	Desarrollo de compras para la empresa.
Misión/ Objetivo	Mantener abastecida la empresa con la materia prima necesaria para llevar a cabo sus funciones.
Responsable	Gerente de Cuentas.
Destinatario	Cliente interno.
Inicio/Fin	Inicio: Recepción de la solicitud de compra de cada departamento. Fin: Entrega de materiales y factura.
Entradas	Solicitud de compra por parte de cada departamento, presupuesto.
Salidas	Entrega de materiales, facturas.

Diagrama de Flujo

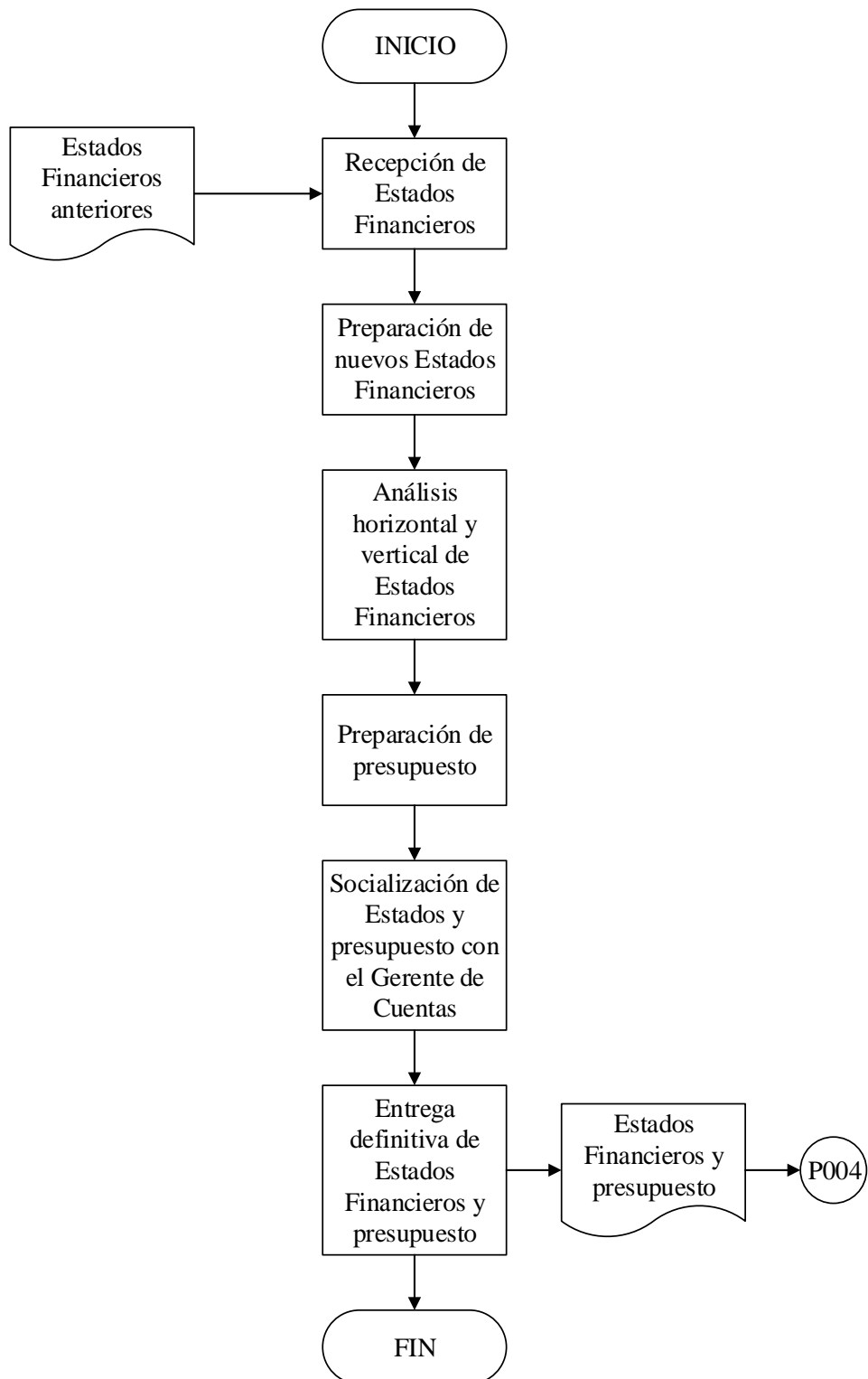


3.2.8 Gestión de Financiera

Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Gestión Financiera (P008)
Descripción	Preparación y análisis de información financiera. Determinación de la estructura de los activos de la empresa. Estudio de las fuentes de financiamiento de la empresa o estructura financiera.
Misión/ Objetivo	Dar énfasis y llevar a la práctica los conceptos económicos teóricos para maximizar el valor de la empresa.
Responsable	Gerente General.
Destinatario	Cliente interno.
Inicio/Fin	Inicio: Recepción de los Estados Financieros y Balances mensuales anteriores. Fin: Entrega de presupuesto y situación económica de la empresa.
Entradas	Estados financieros, balances mensuales,
Salidas	Informe de situación económica de la empresa y presupuesto mensual y anual.

Diagrama de Flujo



4. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1.1. Base Legal

En la empresa no existen bases formales como políticas, reglas, etc. Sobre las cuales guiar el trabajo de este manual, por tratarse de una empresa familiar.

4.1.2. Objetivos del Manual

Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita tanto al personal de nuevo ingreso, como a los empleados actuales conocer las responsabilidades de su puesto de trabajo y la secuencia de procedimientos que maneja la empresa.

4.1.3. Metodología de Investigación

Para el levantamiento de información se mantuvo una comunicación constante entre las fuentes internas proveedora de información. Para la recopilación de información se utilizaron los siguientes métodos.


- **Entrevista:** Esta técnica resultó de gran utilidad para recolectar información previa al análisis o propuesta de modificaciones a la estructura actual que maneja la empresa.
- **Observación Directa:** Básicamente se trabajó en cada una de las áreas por períodos de una semana, interactuando con los empleados y realizando preguntas orientadas a obtener información relevante para la elaboración del manual. Una vez terminada esta fase se mantuvo una reunión con los diferentes gerentes para cotejar la información y verificar su autenticidad.

4.1.4. Manual de Puestos y Funciones

Este manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se han analizado los principales puestos de la empresa como son: Gerente General, Gerente de Cuentas, Analista de Mercado, Coordinador de Proyectos, Jefe de Procesamiento, Jefe de Encuestadores, Digitadores, Encuestadores y Recepcionista.

El siguiente manual ha sido analizado con los responsables de cada puesto de trabajo, sometido a correcciones sugeridas por los mismos y posteriormente aprobados.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: GG-001	NOMBRE: GERENTE GENERAL	

1. SUPERVISA A:

Gerente de Cuentas

2. REPORTA A:

3. FUNCIÓN BÁSICA:


Administrar los recursos económicos y financieros de la empresa de manera que se pueda tener un adecuado control de los presupuestos. Elaboración de planes estratégicos.

4. FUNCIONES ESPECIFICAS:


- Recibir presupuestos requeridos por cada gerente o jefe de departamento.
- Analizar los presupuestos de los departamentos con presupuestos reales de meses anteriores.
- Elaborar el nuevo presupuesto mensual para cada departamento.
- Elaborar el presupuesto mensual para la empresa.
- Autorizar pagos por adelantado tanto a empleados como a proveedores.
- Autorizar devoluciones monetarias a clientes.
- Elaborar el presupuesto anual para la empresa.
- Elaborar el Plan Estratégico de la empresa.

5. COMPETENCIAS:

- **Educación:** Poseer como mínimo un título de tercer nivel en Administración de empresas, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: GG-001	NOMBRE: GERENTE GENERAL	

- **Formación:** Poseer un mínimo de 10 cursos de capacitación realizados en instituciones con reconocimiento a nivel nacional e internacional durante los 5 últimos años.
- **Experiencia:** Tener por lo menos 5 años de experiencia en cargos similares.
- **Habilidades:**
 - Ser hábil para cálculos mentales.
 - Tener iniciativa.
 - Ser capaz de responder ante presión.
 - Ser mentalmente ágil.
 - Ser una persona abierta al dialogo.
 - Tener una personalidad firme.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: GG-002	NOMBRE: GERENTE DE CUENTAS	

1. SUPERVISA A:

Analista de Mercado

2. REPORTA A:

Gerente General

3. FUNCIÓN BÁSICA:


Administrar las relaciones con los clientes durante la prestación del servicio y aplicación del servicio post-venta

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Elaborar las cotizaciones solicitadas por los clientes.
- Revisar los informes de resultados.
- Revisar las presentaciones previas a la entrega al cliente.
- Realizar la presentación final de resultados al cliente.
- Dar soporte en la contratación de nuevo personal.
- Analizar los presupuestos con Gerencia General.


5. COMPETENCIAS:

- **Educación:** Poseer como mínimo un título de tercer nivel en Administración de empresas, Marketing.
- **Formación:** Poseer un mínimo de 10 cursos de capacitación realizados en instituciones con reconocimiento a nivel nacional e internacional durante los 5 últimos años.
- **Experiencia:** Tener por lo menos 5 años de experiencia en cargos similares.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: GG-002	NOMBRE: GERENTE DE CUENTAS	

➤ **Habilidades:**

- Tener iniciativa.
- Ser capaz de responder ante presión.
- Ser mentalmente ágil.
- Ser una persona abierta al diálogo.
- Tener una personalidad firme.
- Ser una persona responsable.
- Tener autoridad.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: AM-001	NOMBRE: ANALISTA DE MERCADO	

1. SUPERVISA A:

Coordinador de Proyectos

2. REPORTA A:

Gerente de Cuentas

3. FUNCIÓN BÁSICA:


Revisar informes finales y realizar la presentación final para el cliente.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Revisar análisis de datos.
- Revisar los informes de resultados.
- Elaborar el visualizador de resultados.
- Realizar la presentación final de resultados al cliente.
- Responder ante el cliente en el servicio post-venta.

5. COMPETENCIAS:

- **Educación:** Poseer como mínimo un título de tercer nivel en Administración de empresas, Marketing, Economía.
- **Formación:** Poseer un mínimo de 5 cursos de capacitación realizados en instituciones con reconocimiento a nivel nacional e internacional durante los 3 últimos años.
- **Experiencia:** Tener por lo menos 2 años de experiencia en cargos similares.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: AM-001	NOMBRE: ANALISTA DE MERCADO	

➤ **Habilidades:**

- Tener iniciativa.
- Ser capaz de responder ante presión.
- Ser mentalmente ágil.
- Tener una personalidad firme.
- Ser una persona responsable.
- Ser investigativo.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: CP-001	NOMBRE: COORDINADOR DE PROYECTOS	

1. SUPERVISA A:

Jefe de Procesamiento

2. REPORTA A:

Analista de Mercado y Gerente de Cuentas

3. FUNCIÓN BÁSICA:


Controlar el cumplimiento del cronograma de trabajo con veracidad y autenticidad.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Controlar el cumplimiento del cronograma del proyecto.
- Revisar autenticidad de datos de las personas encuestadas.
- Analizar tablas de resultados de digitación.
- Elaborar informes de resultados.


5. COMPETENCIAS:

- **Educación:** Poseer como mínimo un título de tercer nivel en Administración de Empresa, Marketing o carreras afines.
- **Formación:** Poseer un mínimo de 5 cursos de capacitación realizados en instituciones con reconocimiento a nivel nacional e internacional durante los 5 últimos años.
- **Experiencia:** Tener por lo menos 1 año de experiencia.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: CP-001	NOMBRE: COORDINADOR DE PROYECTOS	

➤ **Habilidades:**

- Ser capaz de responder ante presión.
- Ser mentalmente ágil.
- Tener una personalidad firme.
- Ser una persona responsable.
- Ser organizado.
- Tener buena ortografía.
- Ser capaz de elaborar informes gerenciales.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: DG-001	NOMBRE: JEFE DE PROCESAMIENTO	

1. SUPERVISA A:

Digitadores

2. REPORTA A:

Coordinador de Proyectos

3. FUNCIÓN BÁSICA:


Supervisar la autenticidad y progreso del procesamiento de datos.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Controlar el cumplimiento del cronograma de digitación.
- Dividir el trabajo de digitación equitativamente entre los miembros del departamento.
- Corregir errores en bases de datos.
- Elaborar tablas de resultados de digitación.
- Dar soporte a digitación cuando sea necesario.

5. COMPETENCIAS:

- **Educación:** Poseer como mínimo un título de bachillerato en informática.
- **Formación:** Poseer un mínimo de 5 cursos de capacitación realizados en instituciones con reconocimiento a nivel nacional e internacional durante los 3 últimos años. Manejar programa SPSS.
- **Experiencia:** Tener por lo menos 1 años de experiencia.
- **Habilidades:**
 - Ser capaz de responder ante presión.
 - Tener una personalidad firme.
 - Ser una persona responsable.
 - Ser organizado.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: DG-002	NOMBRE: DIGITADOR	

1. SUPERVISA A:

2. REPORTA A:

Jefe de Procesamiento

3. FUNCIÓN BÁSICA:


Digitación de datos dentro del sistema VAR ONLINE.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Digitación de encuestas dentro del sistema.
- Revisión de su base de datos.
- Cumplir con el cronograma de digitación.

5. COMPETENCIAS:

- **Educación:** Poseer como mínimo un título de bachillerato.
- **Formación:** Poseer conocimientos informáticos básicos.
- **Experiencia:** Sin experiencia requerida.
- **Habilidades:**
 - Ser capaz de responder ante presión.
 - Ser una persona responsable.
 - Ser organizado.
 - Tener buena ortografía.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: EN-001	NOMBRE: JEFE DE ENCUESTADORES	

1. SUPERVISA A:

Encuestadores

2. REPORTA A:

Jefe de Procesamiento

3. FUNCIÓN BÁSICA:


Supervisión del cumplimiento del cronograma de levantamiento de información y la autenticidad de información.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Trasladarse a los lugares requeridos.
- Realizar las encuestas a la muestra poblacional.
- Entregar encuestas válidas (datos auténticos y sin tachones o marcas) a Jefe de Procesamiento.
- Entregar un mínimo de 50 encuestas diarias a Procesamiento.
- Cumplir con el cronograma de levantamiento de información.

5. COMPETENCIAS:

- **Educación:** Poseer como mínimo un título técnico/profesional.
- **Formación:** Poseer conocimientos informáticos básicos.
- **Experiencia:** Poseer un mínimo de 3 años de experiencia.
- **Habilidades:**
 - Ser capaz de responder ante presión.
 - Ser una persona responsable.
 - Tener buena ortografía y caligrafía.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: EN-002	NOMBRE: ENCUESTADOR	

1. SUPERVISA A:

2. REPORTA A:

Jefe de Encuestadores

3. FUNCIÓN BÁSICA:

Levantamiento de encuestas de acuerdo a la muestra poblacional.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Trasladarse a los lugares requeridos.
- Realizar las encuestas a la muestra poblacional.
- Entregar encuestas válidas (datos auténticos y sin tachones o marcas) a Jefe de Encuestadores.

5. COMPETENCIAS:

- **Educación:** Poseer como mínimo un título de bachillerato.
- **Formación:** Poseer conocimientos informáticos básicos.
- **Experiencia:** Sin experiencia requerida.
- **Habilidades:**
 - Ser capaz de responder ante presión.
 - Ser una persona responsable.
 - Tener buena ortografía y caligrafía.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: RP-001	NOMBRE: RECEPCIONISTA	

6. SUPERVISA A:

7. REPORTA A:

Gerente de Cuentas

8. FUNCIÓN BÁSICA:

Asistencia a Gerencia

9. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar pago de servicios básicos de la oficina.
- Realizar pagos a proveedores.
- Realizar la agenda de Gerencia de Cuentas.
- Atención telefónica.
- Archivo de facturas.

10. COMPETENCIAS:

- **Educación:** Poseer como mínimo un título de bachillerato.
- **Formación:** Poseer conocimientos informáticos básicos.
- **Experiencia:** Poseer un mínimo de 2 años de experiencia.
- **Habilidades:**
 - Ser capaz de responder ante presión.
 - Ser una persona responsable.
 - Ser una persona organizada.
 - Tener buena ortografía y caligrafía.
 - Tener buena presencia física.

	LOGIKA INTELIGENCIA DE MERCADOS	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
CODIGO: RP-001	NOMBRE: RECEPCIONISTA	

- Persona puntual.
- Ser una persona disciplinada.

4.1.5. Manual de Procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.



CODIGO: **Procedimiento:** Ofertas Sector Público
P-001.1

Edición No. 01

Pág. 103 de 4

1. PROPÓSITO

Preparar para las empresas del sector público una oferta de servicios, cumpliendo con todos los trámites establecidos y documentos necesarios.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de preparación de ofertas para el sector público desde la recepción de la oferta por parte de entidades del sector público; hasta la entrega de la propuesta de acuerdo a los pliegos subidos a la página web de la entidad pública.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Cuentas

4. DEFINICIONES

Pliegos.- Políticas e indicaciones sobre requerimientos que las entidades públicas están obligadas a publicar en el Portal de Contratación Pública para sus proveedores.

5. RESPONSABILIDADES

GERENTE DE CUENTAS

- Elaborar una carta de presentación de la empresa a la entidad pública.
- Elaborar la propuesta de trabajo escrita.
- Mantener contacto con el cliente.
- Completar los documentos requeridos por la entidad pública. (hojas de vida del personal que interviene, certificados de experiencia laboral, certificados de proyectos con instituciones públicas)
- Subir la propuesta de estudio de mercado a la página web de la entidad pública una vez que hayan publicado los respectivos pliegos.
- Asegurarse de hacer un seguimiento para que la empresa ingrese en el concurso propuesto por la entidad pública.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-001.1	Procedimiento: Ofertas Sector Público		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

- Estar presente en todas las reuniones de dicho concurso.
- Realizar una presentación formal de la propuesta a los directivos de la entidad pública.

GERENTE GENERAL

- Analizar y aprobar el presupuesto del proyecto establecido por el Gerente de Cuentas; si éste presupuesto no ha sido sugerido, el Gerente General será el encargado de establecer el mismo.
- Estar presente en las reuniones celebradas durante el transcurso del concurso.

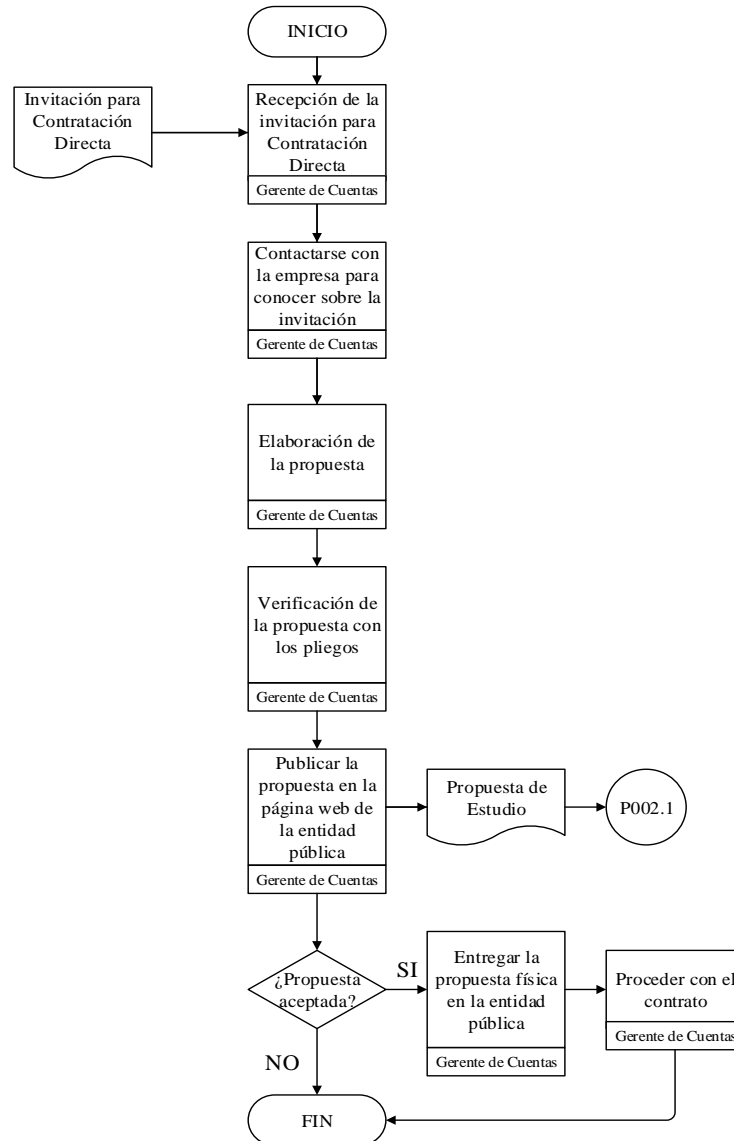
6. PROCEDIMIENTO

- Recibir la invitación para contratación directa en el portal de Contratación Pública.
- Contactarse con la empresa para conocer sobre las políticas y fecha de publicación de pliegos.
- Elaborar la propuesta de acuerdo a la información otorgada por la entidad pública.
- Verificar la propuesta con las políticas y requerimientos establecidos en los pliegos una vez publicados.
- Presentar la propuesta en la página web de la entidad pública máximo cinco (5) días después de la publicación de los pliegos.
- Entrega la propuesta física en la entidad pública una vez que la misma haya enviado la notificación por el portal de Contratación Pública.
- Esperar la notificación de la entidad pública por el portal hasta un máximo de quince (15) días.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-001.1	Procedimiento: Ofertas Sector Público	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-001.1	Procedimiento: Ofertas Sector Público		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE	OFERTAS SECTOR PÚBLICO			
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Contratación pública	Mide el nivel de contratación que obtiene la empresa	Contratos firmados con empresas públicas / Número de propuestas entregadas a empresas públicas	Gerente de Cuentas	Mensual

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-001.2	Procedimiento: Ofertas Sector Privado		
Edición No. 01			Pág. 107 de 4

1. PROPÓSITO

Preparar para empresas privadas la propuesta de estudio de acuerdo a sus necesidades.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de preparación de ofertas para el sector privado desde la recepción de la oferta por parte del departamento de Marketing de la empresa; hasta la entrega de la propuesta de acuerdo a sus necesidades.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Cuentas

4. DEFINICIONES

Muestra.- Cálculo del número de encuestas a realizar proporcionalmente a la población total de cierta ciudad.

Costos Fijos.- Costos establecidos independientemente del número de encuestas a realizar.

Costos Variables.- Costos dependientes al número de encuestas a realizar (pueden aumentar o disminuir de acuerdo a la complejidad del estudio).

CQ.- Costos dentro de Quito

CFQ.- Costos Fuera de Quito (incluye transporte y hospedaje)

Cláusula contractual.- Parámetros y políticas de trabajo de la empresa elaboradas específicamente para cada estudio. (Incluye cláusula de confidencialidad)

5. RESPONSABILIDADES

GERENTE DE CUENTAS

- Elaborar una carta de presentación de la empresa.
- Elaborar la propuesta de trabajo escrita.
- Mantener contacto con el cliente.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		108	
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-001.2	Procedimiento: Ofertas Sector Privado		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

- Hacer un seguimiento de la propuesta.
- Estar presente en todas las reuniones con los directivos de la empresa cliente.
- Realizar una presentación formal de la propuesta a los directivos clientes.

GERENTE GENERAL

Analizar y aprobar el presupuesto del proyecto establecido por el Gerente de Cuentas; si éste presupuesto no ha sido sugerido, el Gerente General será el encargado de establecer el mismo.

Estar presente en las reuniones celebradas durante la aprobación de la propuesta.

6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de la solicitud de propuesta de estudio de mercado por parte del departamento de marketing cliente.
- Análisis y determinación de la muestra a ser estudiada.
- Determinación del presupuesto requerido.
- Elaboración de la propuesta escrita.
- Elaboración de las cláusulas contractuales.
- Reunión con el cliente para presentar la propuesta.
- Entrega de la propuesta escrita al cliente.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

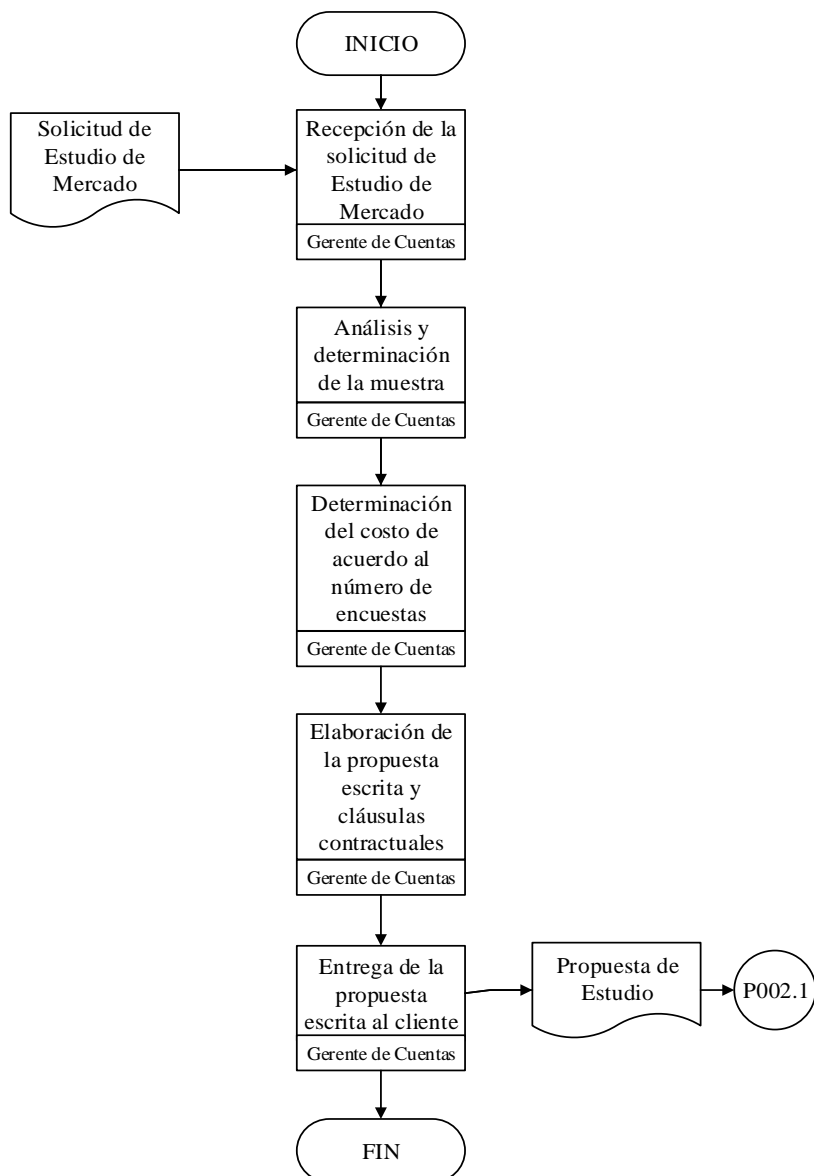


CODIGO: P-001.2
Procedimiento: Ofertas Sector Privado


Edición No. 01

Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-001.2	Procedimiento: Ofertas Sector Privado		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE	OFERTAS SECTOR PRIVADO			
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Contratación privada	Mide el nivel de contratación que obtiene la empresa	Contratos firmados con empresas privadas / Número de propuestas entregadas a empresas privadas	Gerente de Cuentas	Mensual

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.1	Procedimiento: Levantamiento de Información		
Edición No. 01			Pág. 111 de 4

1. PROPÓSITO

Obtener la opinión de los entrevistados sobre los aspectos relevantes del servicio del cliente mediante la aplicación de encuestas o entrevistas personales.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de levantamiento de información desde la recepción del tamaño de la muestra y el esquema de la encuesta; hasta la entrega de las encuestas físicas para su procesamiento.

3. LIDER DEL PROCESO

Jefe de Encuestadores

4. DEFINICIONES

Muestra Poblacional.- Cálculo del número de encuestas a realizar proporcionalmente a la población total de cierta ciudad.

Levantamiento de encuestas.- Entrevistar al usuario con el fin de responder las preguntas formuladas en cada encuesta.

5. RESPONSABILIDADES

JEFE DE ENCUESTADORES

- Manejar el presupuesto del departamento.
- Coordinar el traslado de los encuestadores a la zona objeto de estudio.
- Supervisar el levantamiento de encuestas por parte de cada grupo de encuestadores.
- Receptar y resguardar las encuestas diarias entregadas por los encuestadores.
- Verificar que las encuestas se encuentren completas e impecables.
- Entregar un mínimo de 50 encuestas diarias al departamento de Procesamiento.
- Verificar el cumplimiento del cronograma de levantamiento de información.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.1	Procedimiento: Levantamiento de Información		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

ENCUESTADORES

- Trasladarse a las zonas de estudio.
- Cumplir con el levantamiento de información de acuerdo a la muestra poblacional establecida.
- Entregar encuestas válidas (completas, información auténtica y sin tachones) al Jefe de encuestadores.

6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de la muestra y el esquema de encuesta.
- Análisis de la muestra poblacional.
- Gestionar permisos para levantamiento de información en el caso de tratarse de entidades privadas.
- Traslado al lugar de estudio.
- Realizar la prueba piloto para descartar errores en el formato de la encuesta.
- Levantamiento de encuestas de acuerdo al perfil establecido.
- Verificación de la autenticidad de la información.
- Entrega de encuestas al departamento de Procesamiento.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

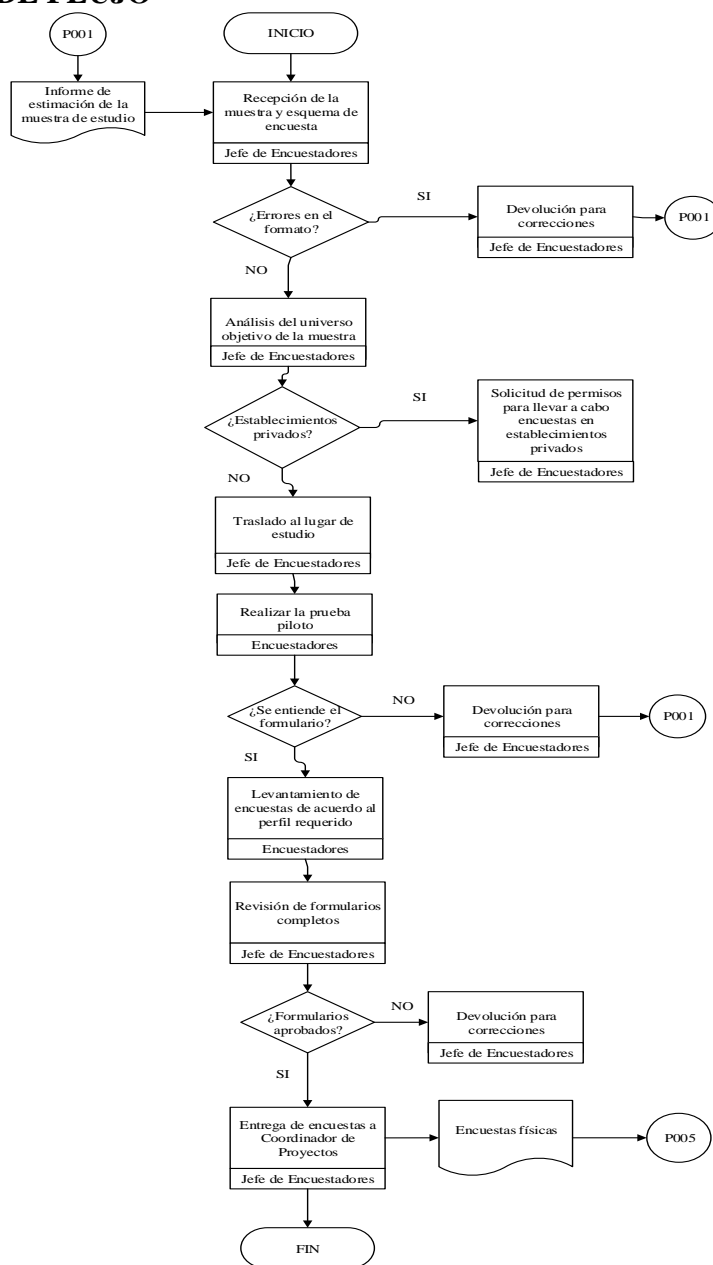


CODIGO: P-002.1
Procedimiento: Levantamiento de Información


Edición No. 01

Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.1	Procedimiento: Levantamiento de Información		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE		LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Validación de encuestas	Mide la efectividad de los encuestadores	Número de encuestas válidas x 100 / Número de encuestas realizadas	Jefe de Encuestadores	Diaria

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.2	Procedimiento: Procesamiento de Datos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Permitir la detección de errores en la realización de las encuestas y al mismo tiempo tener respaldos en el sistema para el futuro análisis mediante el ingreso de los datos de las encuestas al programa de la empresa “VAR-ONLINE”.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de procesamiento de datos desde la recepción de las encuestas físicas; hasta la entrega de tablas de resultados para elaboración de informes.

3. LIDER DEL PROCESO

Jefe de Procesamiento

4. DEFINICIONES

VAR ONLINE.- Es un software desarrollado para nuestra agencia, el mismo que es flexible y fácil de utilizar. La propiedad principal de nuestro software es que el mismo ayuda a que el digitador no cometa errores en el ingreso de la información de las encuestas, así mismo ayuda al digitador a encontrar inconsistencias en las encuestas para poder validar las mismas en el caso de ser necesario.

Procesamiento.- Es la actividad de ingresar la información de las encuestas dentro de los ordenadores para su futuro análisis.

SPSS.- IBM SPSS 22 for Windows es un programa de Windows que permite el ingreso de información en lenguaje Access para la posterior elaboración de tablas con cruces de variables de resultados.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.2	Procedimiento: Procesamiento de Datos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

5. RESPONSABILIDADES

JEFE DE PROCESAMIENTO

- Dividir el trabajo de digitación equitativamente entre los miembros del departamento.
- Controlar el cumplimiento del cronograma de digitación.
- Corregir errores en las bases de datos.
- Elaborar tablas de resultados de digitación.
- Dar soporte a digitación cuando sea necesario.


DIGITADORES

- Digitación de encuestas dentro del sistema “VAR-ONLINE”.
- Revisión de su base de datos.
- Cumplir con el cronograma de digitación.

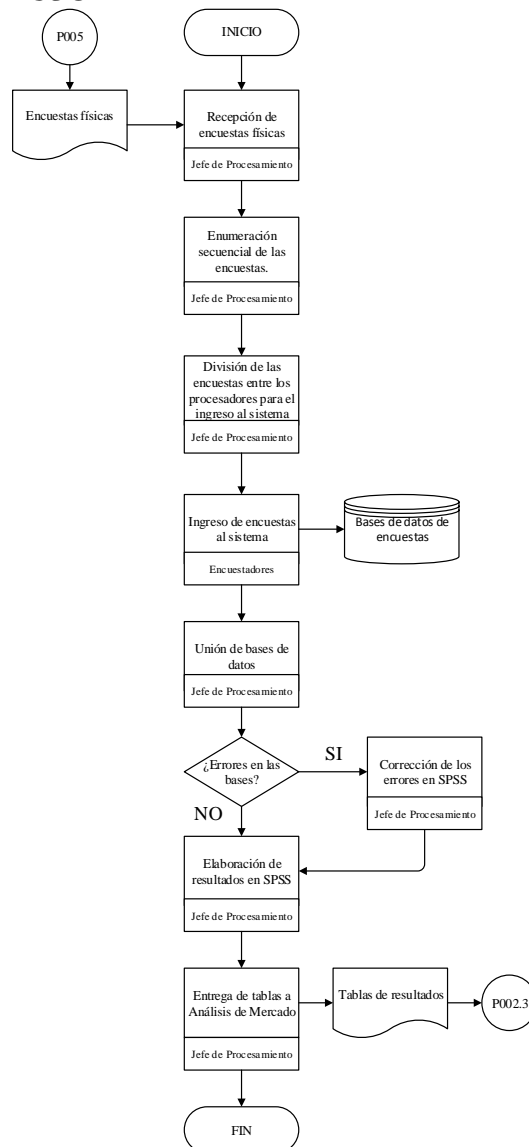
6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de encuestas físicas.
- Enumeración secuencial de las encuestas.
- División de las encuestas entre los digitadores para ingresarlas al sistema.
- Unión de bases de datos.
- Realizar correcciones en SPSS si hay errores en las bases de datos.
- Elaboración de tablas de resultados en SPSS.
- Entrega de tablas de resultados al Analista de Mercado.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.2	Procedimiento: Procesamiento de Datos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.2	Procedimiento: Procesamiento de Datos		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

9. INDICADORES

NOMBRE		PROCESAMIENTO DE DATOS		
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Procesamiento de encuestas	Mide la efectividad de los digitadores	Número de encuestas procesadas/ Número de encuestas recibidas	Jefe de Procesamiento	Diaria
Cumplimiento de cronograma	Mide el porcentaje de cumplimiento de cronograma	Número de días presupuestados de trabajo / Número de días reales trabajados	Coordinador de Proyectos	Mensual

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.3	Procedimiento: Análisis de Mercado		
Edición No. 01			Pág. 119 de 4

1. PROPÓSITO

Elaborar un simulador que permita observar los resultados de acuerdo a las necesidades del cliente.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de análisis de mercado desde la recepción de las tablas de resultados; hasta la presentación final en PowerPoint y entrega del informe final al cliente.

3. LIDER DEL PROCESO

Analista de Mercado

4. DEFINICIONES

Tablas de resultados.- Tablas de resumen que contienen los resultados más relevantes para el cliente.


Autenticidad de información.- Verificación de la legitimidad de la información escrita en la encuesta física.

5. RESPONSABILIDADES

ANALISTA DE MERCADO

- Revisar el análisis de datos.
- Elaborar el visualizador de resultados.
- Revisar los informes finales.
- Realizar la presentación final al cliente.
- Responder ante el cliente en el servicio post-venta.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.3	Procedimiento: Análisis de Mercado		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

CORDINADOR DE PROYECTOS

- Controlar el cumplimiento del cronograma del proyecto
- Revisión de autenticidad de información personal otorgada por los entrevistados.
- Analizar tablas de resultados de digitación.
- Elaborar informes de resultados.

6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de tablas de resultados.
- Elaboración del visualizador de resultados.
- Elaboración del informe preliminar.
- Entrega del informe preliminar al cliente.
- Corrección del informe de acuerdo a sugerencias del cliente.
- Elaboración del informe final.
- Presentación final del proyecto en PowerPoint.
- Entrega del informe final al cliente.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:



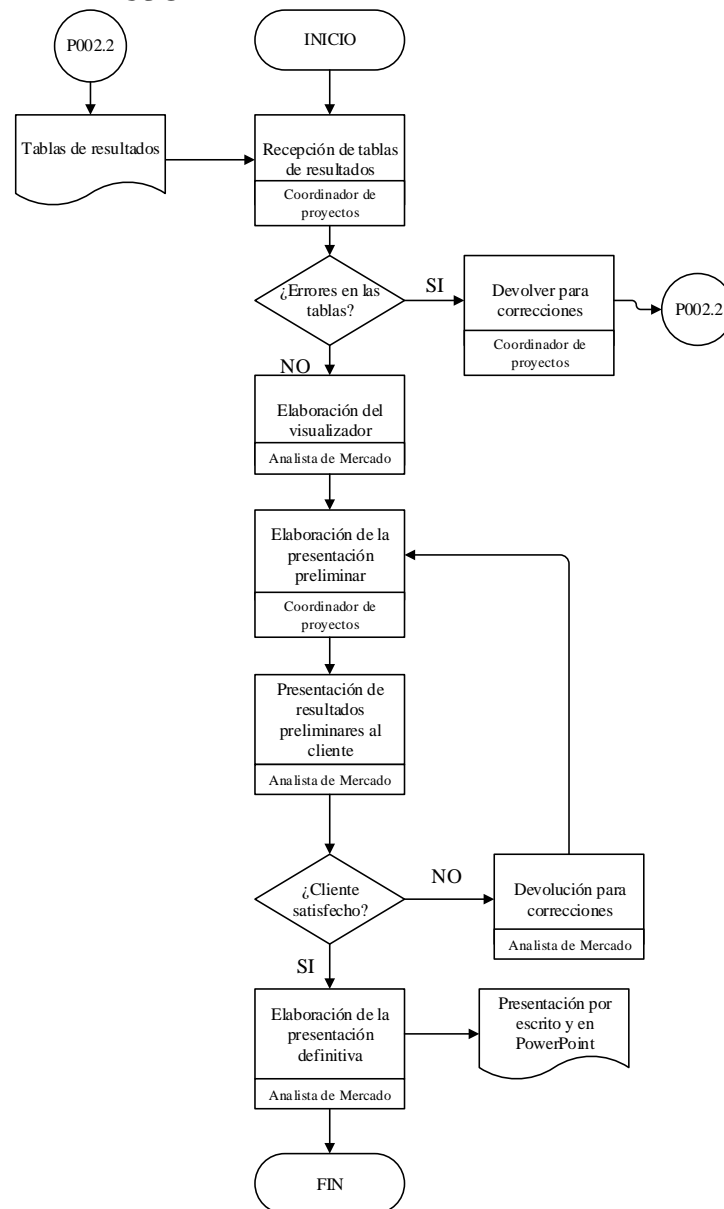
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: P-002.3
Procedimiento: Análisis de Mercado


Edición No. 01

Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-002.3	Procedimiento: Análisis de Mercado		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE	ANÁLISIS DE MERCADO			
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Satisfacción del cliente	Mide la satisfacción del cliente previo al servicio post-venta	Número de solicitudes de ampliación de información/ Número de estudios realizados	Gerente de Cuentas	Anual

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-003	Procedimiento: Servicio Post-venta		
Edición No. 01			Pág. 123 de 4

1. PROPÓSITO

Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a dudas y nuevos requerimientos del estudio obtenido.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de servicio post-venta desde la solicitud de ampliación de información por parte del cliente; hasta la presentación final de nuevos resultado al cliente.

3. LIDER DEL PROCESO

Analista de Mercado

4. DEFINICIONES


Servicio Post-venta.- Servicio adicional y gratuito otorgado al cliente con un plazo máximo de vigencia de tres meses.

5. RESPONSABILIDADES

ANALISTA DE MERCADO

- Analizar los requerimientos del cliente en reunión con el mismo.
- Añadir información y su análisis de acuerdo a lo acordado con el cliente.
- Presentar informes preliminares.
- Mantener reuniones con el cliente semanales.
- Entregar informes finales al cliente.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-003	Procedimiento: Servicio Post-venta		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

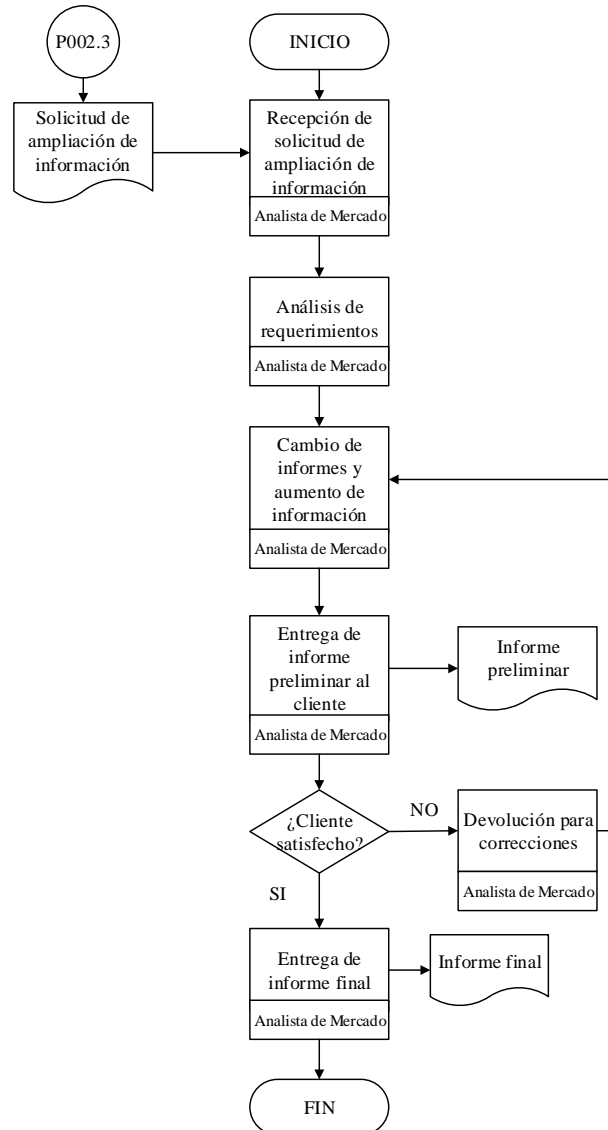
6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de solicitud de ampliación de información.
- Análisis de requerimientos.
- Cambio de informes y aumento de información.
- Entrega del informe preliminar al cliente.
- Corrección del informe de acuerdo a sugerencias del cliente.
- Entrega del informe final al cliente.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-003	Procedimiento: Servicio Post-venta		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-003	Procedimiento: Servicio Post-venta		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE	SERVICIO POST-VENTA			
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Satisfacción del cliente	Mide la preferencia del cliente por la empresa	Clientes que vuelven a trabajar con la empresa/ Total de clientes	Gerente de Cuentas	Anual

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-004	Procedimiento: Direccionamiento Estratégico		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Desarrollo de la planificación estratégica como un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados por la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de direccionamiento estratégico desde la recepción de Estados Financieros de la empresa; hasta la entrega del plan estratégico.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

Planificación estratégica.- Proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar los objetivos empresariales.

Direccionamiento estratégico.- Es la formulación de propósitos de la empresa a largo plazo en los que se incluyen misión, visión y objetivos.

Análisis Horizontal.- Análisis de variación de cuentas contables del año vigente con años anteriores.

Análisis Vertical.- Análisis de cuentas contables de un mismo año de acuerdo a las ventas.


Plan Estratégico.- Plan desarrollado por la alta gerencia para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

5. RESPONSABILIDADES

GERENTE GENERAL

- Analizar los Estados Financieros de la empresa.
- Plantear objetivos anuales.
- Analizar oportunidades de mejora.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-004	Procedimiento: Direccionamiento Estratégico		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

- Elaboración de programas de trabajo.
- Mantener reuniones con los responsables de cada departamento para la elaboración del plan.
- Elaboración del plan estratégico tentativo.
- Socializar con todos los miembros de la empresa el plan estratégico.

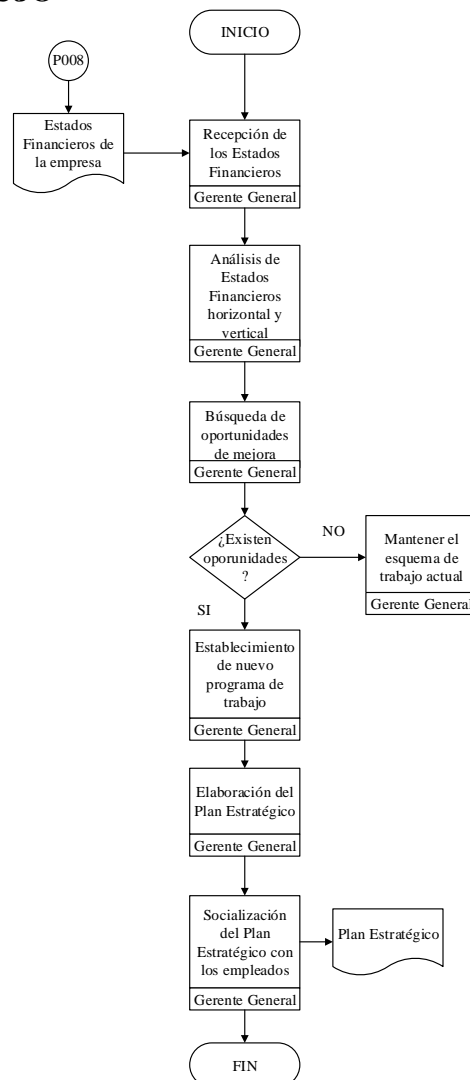
6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de Estados Financieros.
- Análisis de Estados Financieros horizontal y vertical.
- Búsqueda de oportunidades de mejora.
- Si no existen oportunidades de mejora se mantiene el mismo esquema de trabajo.
- En el caso de tener oportunidades de mejora se establece el nuevo programa de trabajo.
- Elaboración del plan estratégico.
- Socialización del plan con los miembros de la empresa.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-004	Procedimiento: Direcccionamiento Estratégico		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-004	Procedimiento: Direccionamiento Estratégico		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Cumplimiento de objetivos	Mide el cumplimiento de objetivos	Objetivos cumplidos/ Objetivos propuestos	Gerente General	Anual

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-005	Procedimiento: Gestión de la Calidad		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Gestión y mantenimiento de la calidad mediante la revisión de la autenticidad de la información de los formularios.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de gestión de calidad desde la recepción de formularios levantados; hasta la entrega de los formularios válidos a procesamiento.

3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Proyectos

4. DEFINICIONES

Autenticidad de la información.- Verificación de la legitimidad de la información escrita en la encuesta física.

Formularios.- Encuestas físicas o guion de entrevista a realizar.

5. RESPONSABILIDADES


COORDINADOR DE PROYECTOS

- Llamar a los entrevistados para confirmar su información en los formularios.
- Separar formularios válidos y falsificados.
- Actualizar los manuales de puestos y procedimientos anualmente.

JEFE DE ENCUESTADORES

- Verificar que las encuestas se encuentren completas e impecables.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-005	Procedimiento: Gestión de la Calidad		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

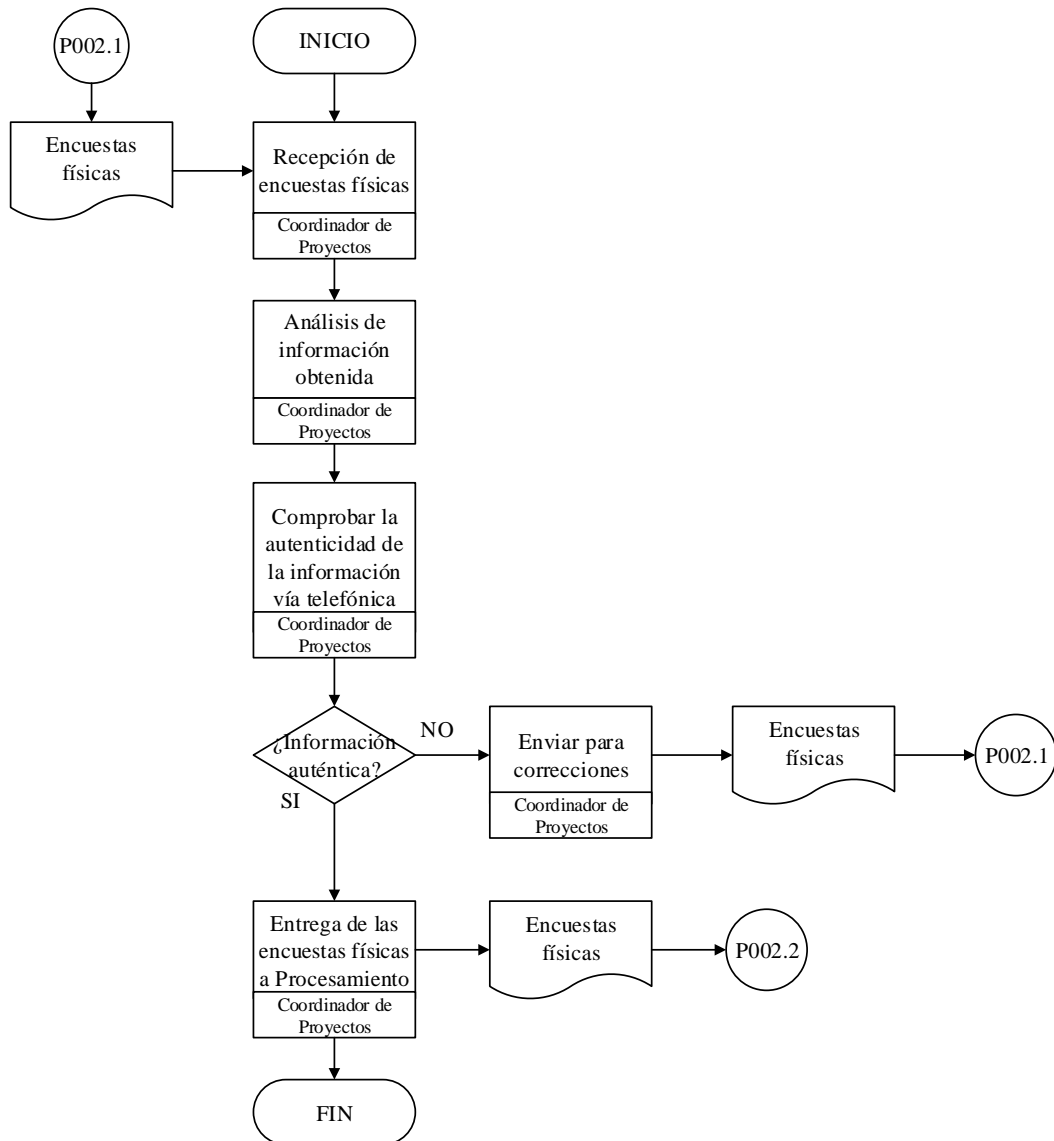
6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de encuestas físicas.
- Análisis de información obtenida.
- Comprobar la autenticidad de la información mediante llamadas telefónicas.
- Si la información no coincide con lo declarado por el entrevistado se devuelven las encuestas al Jefe de Encuestadores.
- Entregar encuestas válidas a procesamiento.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-005	Procedimiento: Gestión de la Calidad		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-005	Procedimiento: Gestión de la Calidad		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE		GESTIÓN DE CALIDAD		
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Autenticidad de la información	Mide la autenticidad de la información enviada por los encuestadores	Número de encuestas falsificadas/ Número de encuestas recibidas	Coordinador de Proyectos	Diaria
Cumplimiento de cronograma	Mide el porcentaje de cumplimiento de cronograma	Número de días presupuestados de trabajo / Número de días reales trabajados	Coordinador de Proyectos	Mensual

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-006	Procedimiento: Gestión de Talento Humano		
Edición No. 01			Pág. 135 de 4

1. PROPÓSITO

Contratación y afiliación del personal mediante el establecimiento de perfiles para la contratación del personal y cumplimiento de los beneficios de Ley de los mismos.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de gestión de talento humano desde la recepción de requerimiento de personal; hasta la contratación, afiliación y otorgamiento de beneficios de Ley para el personal.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Cuentas

4. DEFINICIONES

Capacitación.- Es el adiestramiento y preparación de los empleados para que sus conocimientos permanezcan innovados y en vanguardia con las exigencias del mercado.

Cargo.- Es el nombre del puesto y funciones que se van a realizar dentro de la empresa.

Contratación.- Consiste en la firma del contrato legal de trabajo por parte del empleador y empleado.


Selección de personal.- Consiste en escoger a la persona que más se ajuste a las necesidades de la empresa.

5. RESPONSABILIDADES

GERENTE DE CUENTAS

- Publicar los requerimientos de personal en la web.
- Receptar y analizar hojas de vida.
- Concretar entrevistas con los aspirantes y el Gerente General.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-006	Procedimiento: Gestión de Talento Humano		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

- Asesorar al Gerente General durante la contratación de nuevo personal.
- Realizar los trámites de ingreso del nuevo empleado y su capacitación.

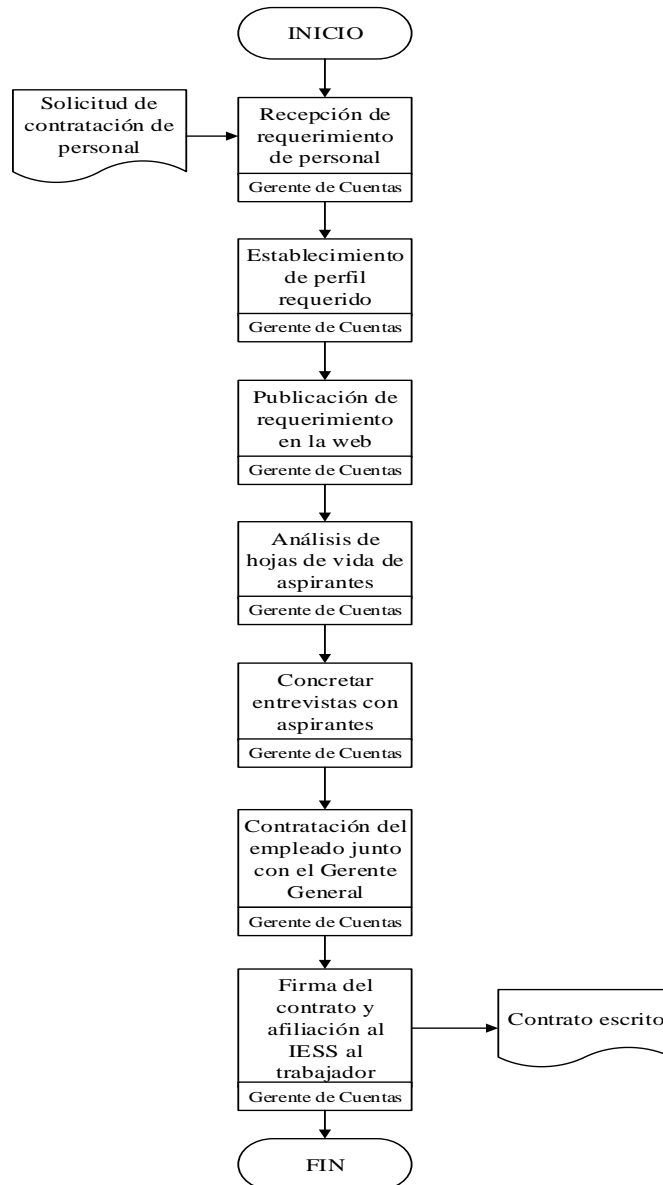
6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de requerimiento de personal.
- Establecimiento de perfil requerido.
- Publicación de requerimiento en la web.
- Análisis de hojas de vida de aspirantes.
- Concretar entrevistas con aspirantes.
- Contratación del empleado junto con el Gerente General.
- Firma del contrato y afiliación al IESS al trabajador.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-006	Procedimiento: Gestión de Talento Humano		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-006	Procedimiento: Gestión de Talento Humano		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Selección de personal	Mide la calidad de los aspirantes	Número de aspirantes seleccionados x 100 / Número de aspirantes postulados	Gerente de Cuentas	Cuando se requiera

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-007	Procedimiento: Gestión de Compras		
Edición No. 01			Pág. 139 de 4

1. PROPÓSITO

Mantener abastecida la empresa con la materia prima necesaria para llevar a cabo sus funciones.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de gestión de compras desde la recepción de la solicitud de compra de cada departamento; hasta la entrega de materiales y factura.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Cuentas

4. DEFINICIONES

Cotización.- Es el documento de negociación que permite conocer los precios de los objetos solicitados por la empresa al proveedor.


Proveedor.- Es la persona que se dedica a la venta de materiales necesarios para la empresa.

5. RESPONSABILIDADES

GERENTE DE CUENTAS

- Solicitar la lista de compras a cada departamento.
- Clasificar los requerimientos de acuerdo a su urgencia.
- Pedir cotizaciones a los proveedores.
- Seleccionar la mejor oferta.
- Elaborar y solicitar el presupuesto al departamento financiero.
- Realizar la compra.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-007	Procedimiento: Gestión de Compras		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

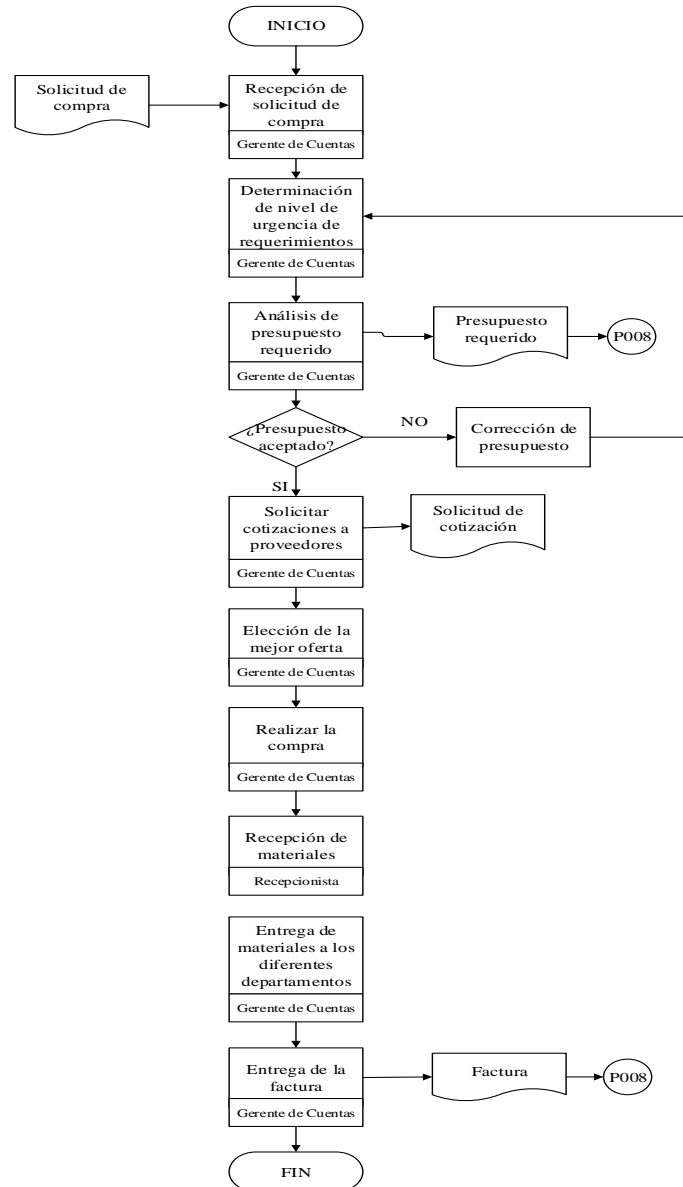
6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de solicitud de compra.
- Determinación de nivel de urgencia de requerimientos.
- Solicitar cotizaciones a proveedores.
- Elección de la mejor oferta de proveedores.
- Analizar presupuesto requerido.
- Solicitar el presupuesto al departamento financiero.
- Realizar la compra.
- Recepción de materiales y distribución a cada departamento.
- Entrega de la factura al departamento financiero para el pago.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-007	Procedimiento: Gestión de Compras	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-007	Procedimiento: Gestión de Compras		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE	GESTIÓN DE COMPRAS			
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Nivel de entrega de proveedores	Mide y evalúa el nivel de entrega de mercaderías de los proveedores a la empresa	Pedidos recibidos impuntualmente x 100 / Total de pedidos recibidos	Gerente de Cuentas	Mensual

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-008	Procedimiento: Gestión Financiera		
Edición No. 01			Pág. 143 de 4

1. PROPÓSITO

Dar énfasis y llevar a la práctica los conceptos económicos teóricos para maximizar el valor de la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso establece las actividades de gestión financiera desde los Estados Financieros y Balances mensuales; hasta la entrega de presupuesto e informe de situación económica de la empresa.

3. LIDER DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

Estados Financieros.- Son informes escrito que describen cuantitativamente la salud financiera de la empresa.

Situación económica.- Se refiere al patrimonio de la empresa, la cantidad de activos que posee.


Presupuesto.- Es el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de la empresa.

5. RESPONSABILIDADES

GERENTE GENERAL

- Analizar los Estados Financieros.
- Preparar presupuestos para el año en curso.
- Mantener reuniones con el Gerente de Cuentas para socializar el presupuesto.
- Elaborar un informe de la situación económica de la empresa.
- Socializar el informe con los empleados.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-008	Procedimiento: Gestión Financiera		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

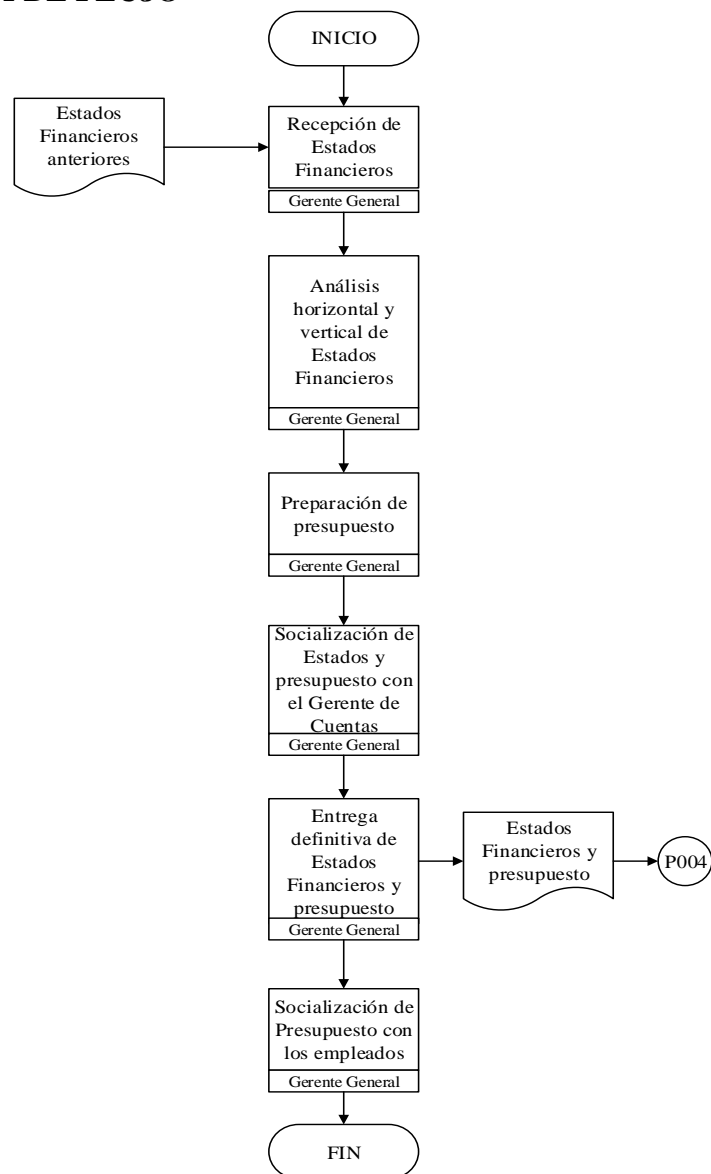
6. PROCEDIMIENTO

- Recepción de Estado Financieros.
- Análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros.
- Preparación de presupuestos.
- Socialización del presupuesto con el Gerente de Cuentas.
- Elaboración de Informe de Situación económica de la empresa.
- Socialización del informe junto con el Gerente de Cuentas y empleados.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-008	Procedimiento: Gestión Financiera		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-008	Procedimiento: Gestión Financiera		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4

8. INDICADORES

NOMBRE	GESTIÓN FINANCIERA			
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Cumplimiento del presupuesto Gastos	Mide el nivel de cumplimiento del presupuesto de gastos	Total gastos / Gastos presupuestados	Gerente General	Mensual
Cumplimiento del presupuesto Ingresos	Mide el nivel de cumplimiento del presupuesto de ingresos	Total ingresos / ingresos presupuestados	Gerente General	Mensual

Elaborado por: Michelle Morales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos
Fecha:	Fecha:

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El proyecto elaborado ha sido resultado de haber trabajado como Coordinadora de Proyectos en la empresa LOGIKA Inteligencia de Mercados y con la colaboración de todos los encargados de cada departamento.
- La apertura recibida por parte de la gerencia, permitió entender a cabalidad las funciones y procedimientos desarrollados en la empresa.
- La inducción de nuevo personal a la empresa se dificulta por la falta de manuales que especifiquen tanto las funciones como los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- El manual de procedimientos elaborado es de gran utilidad para la Gestión de la Calidad pues permite a todos los usuarios tener un conocimiento claro de la empresa y su labor diaria.
- La empresa ahora cuenta con la diagramación actual de los procesos y una propuesta de mejora para los mismos, la cual puede ser aplicada posterior a su aprobación.

- Durante la elaboración de este proyecto se identificó la necesidad de un Mapeo de Procesos, el cual fue desarrollado con el fin de explicar claramente las relaciones entre los procesos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Una vez analizada la situación actual de la empresa LOGIKA Inteligencia de Mercados, se recomienda la implementación de la propuesta de mejora de procesos mediante la creación de un manual de procedimientos.
- Se recomienda un análisis del documento por parte de la gerencia junto con todos los departamentos involucrados.
- Se recomienda socializar dentro de la empresa el desarrollo de la propuesta de mejora de procesos como parte del Sistema de Gestión de Calidad para difundir los objetivos entre los empleados y hacerlos partícipes de los mismos.
- Además, es recomendable el desarrollo de otras herramientas administrativas como el cuadro de mando integral que permitan a la empresa una mejor organización.

- En vista de que el objetivo del proyecto es mantener una mejora continua dentro de la empresa, es aconsejable una actualización anual de los manuales que permita seguir innovando y mantenerse al día con las nuevas tendencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Cabrera, M. Á. (2010). *Principios de la Gestión de Calidad Total*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Francia.
- Franklin, B., & Gómez Ceja, G. (2002). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Franklin, F. E. (2005). *Organizacion de Empresas, Analisis Diseno y Estructura (2da. Ed.)*. Mexico: Mc Graw Hill.
- González, C. (2012). *Conceptos Generales de Calidad Total*.
- Hernández Lugo y Lemus Viera. (2001). *Teoría de procesos*.
- ISO/FDIS, 9. (2000). *ISO/FDIS*. Quito.
- Jiménez. (1982). *Planificación*.
- Kaplan y Norton. (2004). *Strategy Maps*.
- Lindsay, J. R. (2005). *Administración y control de la calidad*.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (2004). *Fundamentos de administración*. México.
- Ortega Pérez, M. (2007). *Gestión por Proceso*.
- Pachuca, I. T. (19 de Noviembre de 2009). *Slideshare*.
- Palma. (2008). *Manual de Procedimientos*.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administracion Moderna*.
- Rodriguez Valencia, J. (2004). *Como Utilizar los Manuales Administrativos*.
- Stoner. (1996). *Planificación Organizacional*.
- TeleSURtv.net. (22 de enero de 2014). *ecuadorinmediato.com*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818755217&umt=presidente_correa_pedira_que_estados_unidos_saque_a_militares_que_tiene_en_territorio_ecuatoriano
- Toala, J. L. (05 de septiembre de 2013). *Slideshare*.
- Turmero, I. (2012). *Norma ISO 9000*.
- Valda, J. C. (25 de enero de 2013). *Blogemprendedor*.

ANEXOS

Anexo No. 1

Organigrama Estructural de la Empresa LOGIKA Inteligencia de Mercados

